

**PENGARUH *DEMOCRATIC LEADERSHIP* TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN DIMEDIASI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN
JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN BANK SYARIAH
INDONESIA (BSI)**

SKRIPSI



Oleh

BAGAS ADI FIRMANSYAH

NIM: 200501110013

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2023

**PENGARUH *DEMOCRATIC LEADERSHIP* TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN DIMEDIASI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN
JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN BANK SYARIAH
INDONESIA (BSI)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

BAGAS ADI FIRMANSYAH

NIM: 200501110013

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance*
Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan
Job Satisfaction Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)

SKRIPSI

Oleh

BAGAS ADI FIRMANSYAH

NIM : 200501110013

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 Desember 2023

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

The Effect of Democratic Leadership on Employee Performance: Do Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Job Satisfaction Play a Mediating Role?

SKRIPSI

Oleh

BAGAS ADI FIRMANSYAH

NIM : 200501110013

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Pada 22 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

Syahirul Alim, MM

NIP. 197712232009121002



2 Anggota Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002



3 Sekretaris Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bagas Adi Firmansyah

NIM : 200501110013

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang berjudul:

“Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)”

merupakan hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dari karya orang lain. Selanjutnya, apabila di kemudian hari terdapat klaim dari pihak lain bukan tanggung jawab dari dosen pembimbing dan atau Fakultas Ekonomi, tetapi akan menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Malang, 6 Desember 2023

Hormat Saya,



Bagas Adi Firmansyah

NIM. 200501110013

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim...

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkah limpahan rahmat dan ridhonya, sehingga saya diberikan kelancaran serta kekuatan dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Dalam perjalanan saya menempuh studi mulai awal hingga saat ini, banyak sekali cobaan dan rintangan yang menghadang, namun di sisi lain banyak juga orang-orang yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada saya.

Sehingga skripsi ini saya persembahkan kepada semua orang yang telah memberikan dukungan kepada saya, terkhusus untuk Ayahku Akhmad Asy'ari dan Ibuku Ainun Nastikhah yang senantiasa memberikan dukungan dan doa terbaik kepada anak-anaknya.

Tak lupa juga kepada Kakak saya Diah Asrifah yang selalu memberikan bantuan dan dukungannya selama saya menempuh studi mulai awal hingga akhir.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rezeki yang lancar, kesehatan, perlindungan, dan umur yang panjang terhadap mereka, amiin ya robbal alamiin.

MOTTO

“War is Never Over”

Hidup yang tidak dipertaruhkan maka tidak akan pernah dimenangkan, kamu adalah apa yang kamu lakukan, maka berikan yang terbaik di segala hal.

“The Harder You Learn, The Luckier You Get”

Jangan pernah menyesal karena masa mudamu dihabiskan untuk belajar, karena dibalik itu ada kesempatan yang lebih besar menunggu di depan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah limpahan rahmat dan karunianya, saya dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)” ini.

Sholawat dan salam semoga tetap terlimpah curahkan kepada baginda kita Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah menuntun dari jalan kegelapan menuju jalan terang benderang yakni Ad-dinul Islam.

Dalam kesempatan ini, penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian penelitian skripsi ini tidak akan berjalan lancar dan berhasil tanpa adanya dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh sebab itu, izinkan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ryan Basith Fasih Khan, MM, selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, saran, dan masukannya terhadap penelitian ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang tua penulis, Akhmad Asy'ari dan Ainun Nastikhah yang senantiasa memberikan dukungan dan doa terbaik kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

8. Kakak perempuan penulis, Diah Asrifah yang turut serta memberikan bantuan materi dan non-materi terhadap penulis selama menempuh studi.
9. Seorang perempuan bernama Frisna, yang telah menjadi *support system* penulis selama menjalani masa studi hingga skripsi ini selesai.
10. Sahabat-sahabat penulis, Afif Yanuar, Said Ramadhan, Khoirul Umam, Galih Nur Rahman, Aisyah Nur Rahmadini, dan Dena Maulidi Hannana yang lucu dan konyol sehingga memberikan hiburan kepada penulis dikala jenuh dalam proses penyelesaian skripsi ini.
11. Keluarga besar D'Legiun Manajemen 2020 yang telah menjadi teman seperjuangan penulis mulai awal hingga akhir masa studi.
12. Para karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang telah berpartisipasi dalam membantu kelancaran penelitian ini.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Pada akhirnya penelitian skripsi ini telah selesai dilakukan, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kelemahan dan kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penelitian skripsi ini. Peneliti memiliki harapan agar karya penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan khususnya pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Malang, 6 Desember 2023

Bagas Adi Firmansyah

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II	11
KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Kajian Teoritis.....	17
2.2.1 Kepemimpinan Demokratis.....	17
2.2.2 Kepemimpinan Demokratis Menurut Perspektif Islam.....	19
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	20
2.2.4 Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam.....	22
2.2.5 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	23
2.2.6 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Menurut Perspektif Islam	24
2.2.7 Kepuasan Kerja.....	25
2.2.8 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam.....	27
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	28
2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan.....	28

2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan OCB	30
2.3.3 Hubungan Antara OCB Dengan Kinerja Karyawan	31
2.3.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja	32
2.3.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan	32
2.3.6 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan Dimediasi dengan OCB	33
2.3.7 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja	34
2.4 Model Hipotesis	35
2.5 Hipotesis Penelitian	35
BAB III	36
METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	36
3.2 Lokasi Penelitian	36
3.3 Populasi dan Sampel	36
3.3.1 Populasi	36
3.3.2 Sampel	37
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	37
3.5 Data dan Sumber Data	38
3.6 Teknik Pengumpulan Data	38
3.7 Definisi Operasional Variabel	39
3.7.1 Kepemimpinan Demokratis (X)	39
3.7.2 Kinerja Karyawan (Y)	39
3.7.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z1)</i>	39
3.7.4 Kepuasan Kerja (Z2)	40
3.8 Skala Pengukuran	43
3.9 Teknik Analisis Data	44
3.10 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	44
3.10.1 Uji <i>Convergent Validity</i>	44
3.10.2 Uji <i>Discriminant Validity</i>	45
3.10.3 Uji <i>Composite Reliability</i>	45
3.11 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	45
3.12 Uji Hipotesis	47
BAB IV	48
PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	48

4.1 Hasil Penelitian	48
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	48
4.1.2 Gambaran Umum Responden	49
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.2 Analisis Data	60
4.2.1 Model <i>Partial Least Square (PLS)</i>.....	60
4.2.2 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	61
4.2.3 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	65
4.2.4 Uji Hipotesis	66
4.3 Pembahasan	71
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap <i>Organizational</i>	
<i>Citizenship Behavior (OCB)</i>.....	73
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja	74
4.3.4 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja	
Karyawan	76
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	
Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>.....	77
4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	
Melalui Kepuasan Kerja	78
BAB V.....	80
PENUTUP	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4.1 Deskriptif Responden	49
Tabel 4.2 Distribusi Resonden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Wilayah Kantor	50
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Demokratis (X).....	52
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	53
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel OCB (Z1)	56
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z2)	58
Tabel 4.8 <i>Outer Loading</i>	61
Tabel 4.9 <i>Cross Loading</i>	63
Tabel 4.10 <i>Composite Reliability</i>	65
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	65
Tabel 4.12 <i>Direct Effect</i>	67
Tabel 4.13 <i>Indirect Effect</i>	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan Kinerja Bank BSI	2
Gambar 4.1 Model Partial Least Square	60
Gambar 4.2 Uji Hipotesis	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	87
Lampiran 2: Hasil Uji Validitas.....	92
Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas.....	93
Lampiran 4: Nilai R-Square.....	94
Lampiran 5: Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	95
Lampiran 6: Hasil Uji Hipotesis.....	96
Lampiran 7: Dokumentasi penelitian.....	97
Lampiran 8: Surat Persetujuan Penelitian	98
Lampiran 9: Bukti Konsultasi	99
Lampiran 10: Hasil Cek Plagiarisme	100
Lampiran 11: Biodata Peneliti	101

ABSTRAK

Firmansyah, Bagas Adi. 2023. SKRIPSI. “Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)”

Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, MM

Kata Kunci : Kepemimpinan Demokratis, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Kepuasan Kerja

Karyawan memegang peran strategis dalam berjalannya suatu organisasi. Tanpa adanya kontribusi dari karyawan, suatu organisasi tidak akan berjalan. Bagi organisasi *profit oriented* atau perusahaan, kinerja karyawan sangatlah diperlukan. Hal tersebut dikarenakan kinerja karyawan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Pun dengan Bank Syariah Indonesia (BSI), di awal berdirinya kinerja Bank BSI sangat baik jika dibandingkan dengan bank konvensional dan bank syariah lain, akan tetapi seiring berjalannya waktu kinerja Bank BSI seakan melambat, sehingga diperlukan peningkatan kinerja karyawan agar mampu mendorong kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kepuasan kerja.

Penelitian ini berbentuk *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang berjumlah 18.581 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Rumus Slovin, sehingga diperoleh sampel sebanyak 100 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software* Smart-PLS versi 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; (3) Kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (6) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan; sedangkan (7) kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Firmansyah, Bagas Adi. THESIS. “The Influence of Democratic Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Job Satisfaction in Bank Syariah Indonesia (BSI) Employees”

Supervisor : Ryan Basith Fasih Khan, MM

Keywords : Democratic Leadership, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Satisfaction

Employees play a strategic role in the running of an organization. Without contributions from employees, an organization will not run. For profit-oriented organizations or companies, employee performance is very necessary. This is because employee performance will have an impact on company performance. Even with Bank Syariah Indonesia (BSI), at the beginning of its establishment, Bank BSI's performance was very good when compared to conventional banks and other sharia banks, however, as time went by, Bank BSI's performance seemed to slow down, so it was necessary to increase employee performance to be able to encourage company performance. This research aims to analyze the direct and indirect influence of democratic leadership on employee performance which is mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) and job satisfaction.

This research is in the form of Explanatory Research with a quantitative approach. The population used in this research was Bank Syariah Indonesia (BSI) employees, totaling 18,581 people. The sampling technique in this research used the Slovin Formula, so that a sample of 100 respondents was obtained. This research uses the Partial Least Square (PLS) data analysis method using Smart-PLS software version 4.0.

The research results show that: (1) Democratic leadership has a positive and significant influence on employee performance; (2) Democratic leadership has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB); (3) Democratic leadership has a positive and significant influence on job satisfaction; (4) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant influence on employee performance; (5) Job satisfaction has no effect on employee performance; (6) Organizational Citizenship Behavior (OCB) is able to mediate the relationship between democratic leadership and employee performance; while (7) job satisfaction is unable to mediate the relationship between democratic leadership and employee performance.

مستخلص لبحث

فرمانسيه، باجاس عدي. 2023. الأطروحة. "تأثير القيادة الديمقراطية على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والرضا الوظيفي بين موظفي "بنك الشريعة الإندونيسية" (BSI) المشرف: ريان باسط فاسك خان الماجستر
الكلمات الأساسية: القيادة الديمقراطية، أداء الموظف، سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، الرضا الوظيفي

يعمل الموظفون دورًا استراتيجيًا في إدارة المنظمة. بدون مساهمات الموظفين، لن تعمل المنظمة. بالنسبة للمؤسسات أو الشركات التي تهدف إلى الربح، يعد أداء الموظفين أمرًا ضروريًا للغاية. وذلك لأن أداء الموظف سيكون له تأثير على أداء الشركة. حتى مع بنك الشريعة الإندونيسية (BSI)، في بداية تأسيسه، كان أداء بنك BSI جيدًا جدًا بالمقارنة مع البنوك التقليدية والبنوك الشرعية الأخرى، ومع ذلك، مع مرور الوقت، بدأ أداء بنك BSI يتباطأ، لذلك كان ضرورية لزيادة أداء الموظفين لتكون قادرة على تشجيع أداء الشركة. يهدف هذا البحث إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الديمقراطية على أداء الموظفين والذي يتوسطه سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والرضا الوظيفي.

هذا البحث في شكل بحث توضيحي ذو منهج كمي. كان السكان المستخدمون في هذا البحث هم موظفون في بنك الشريعة الإندونيسية (BSI)، بإجمالي 18,581 شخصًا. استخدمت تقنية أخذ العينات في هذا البحث صيغة سلوفين، بحيث تم الحصول على عينة مكونة من 100 مستجيب. يستخدم هذا البحث طريقة تحليل البيانات الجزئية الصغرى (PLS) باستخدام برنامج Smart-PLS الإصدار 4.0.

وأظهرت نتائج البحث أن: (1) القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين؛ (2) للقيادة الديمقراطية تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)؛ (3) للقيادة الديمقراطية تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي. (4) لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين؛ (5) ليس للرضا الوظيفي أي تأثير على أداء الموظف؛ (6) يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) أن يتوسط في العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأداء الموظفين؛ بينما (7) لا يمكن للرضا الوظيفي أن يتوسط العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan memegang peranan strategis dalam keberlangsungan organisasi (Endah Rahayu & Nur, 2018). Keberadaan sumber daya manusia menjadi sangat vital di dalamnya. Bahkan, tanpa adanya sumber daya manusia, suatu organisasi pasti tidak akan berjalan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia akan selalu memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam suatu sistem kerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya eksistensi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi.

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penyebab keberhasilan suatu organisasi (Gunawan Laliasa *et al.* 2018). Di dalam organisasi yang maju, kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya sangat diperhatikan (Pahrul *et al.* 2021). Hal itu selaras dengan organisasi bisnis yang memprioritaskan keuntungan secara maksimal atau *profit oriented*. Organisasi bisnis atau perusahaan pada umumnya akan lebih membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten yang memiliki kinerja bagus atau tinggi (*employee performance*) sehingga mampu bekerja dengan efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, tidak terkecuali Bank Syariah Indonesia (BSI).

Dikutip dari laman resmi Bank BSI (www.bankbsi.co.id), PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) merupakan bank syariah yang didirikan pada tanggal 1 Februari 2021 silam. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan wujud *merger* bisnis yang dilakukan oleh PT Bank BRI Syariah, PT Bank Mandiri Syariah, dan PT Bank BNI Syariah. Penggabungan ketiga perusahaan tersebut bukan tanpa alasan, dengan bergabungnya 3 bank besar yang dimiliki Pemerintah Indonesia ini berarti Bank BSI didirikan untuk dapat mewakili ketiga kelebihan bank tersebut menjadi satu bank saja, yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Hal

tersebut terbukti berjalan efektif jika dilihat dari pertumbuhan kinerja Bank BSI dari tahun ke tahun. Berikut grafik kinerja Bank BSI tahun 2021-2022:

Gambar 1. Grafik Pertumbuhan Kinerja Bank BSI



Sumber: Laporan Tahunan Bank BSI Tahun 2022

Berdasarkan grafik di atas, Bank BSI mengalami peningkatan pendapatan dari tahun 2021 ke tahun 2022. Namun, pada tahun 2022 terlihat pendapatan Bank BSI tertinggal cukup jauh dari perbankan nasional dan perbankan syariah. Padahal jika dilihat pada tahun 2021, Bank BSI memiliki pendapatan tertinggi jika dibandingkan perbankan nasional dan perbankan syariah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mengalami peningkatan pendapatan pertaun, akan tetapi Bank BSI masih kalah jika dibandingkan dua kompetitornya. Salah satu cara yang dapat diterapkan Bank BSI untuk meningkatkan pendapatannya secara cepat yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2006) adalah suatu karya atau hasil dari beban kerja yang telah diberikan kepadanya yang berdasarkan pengetahuan, pengalaman, ketekunan, dan waktu yang telah dikorbankan. Kinerja karyawan diibaratkan sebagai ujung tombak perusahaan, banyak perusahaan yang menerapkan cara-cara tertentu agar bisa mendongkrak kinerja karyawannya (Utami Puji Lestari *et al.* 2021). Semakin tinggi kinerja karyawan

maka semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan untuk perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan saja tidak cukup, namun faktor kinerja karyawan juga sangat diperlukan. Menurut Silalahi (2004) dalam Gunawan Laliasa *et al.* (2018) menyebutkan bahwasannya kinerja merupakan suatu implementasi dari sebuah soft skills dan hard skills yang dimiliki seseorang untuk meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya bisa dilihat dan dinilai. Hasil dari kinerja karyawan akan dapat memperlihatkan bagaimana karyawan tersebut bekerja untuk perusahaan. Maka dari itu banyak perusahaan yang menerapkan berbagai cara untuk dapat meningkatkan performa kinerja karyawannya. Salah satu hal yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan adalah kepemimpinan (Tri Santi Octavia Olla *et al.* 2017).

Menurut Feldmon & Arnold (1983) dalam Noneng *et al.* (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mempersuasi orang lain serta menggerakkannya untuk mendapatkan kepercayaan, ketaatan, dan rasa loyal dengan tujuan menyelesaikan tugas. Menurut Riva'I dan Sagala (2009) dalam Rosiana & Lenny (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan akan berdampak pada banyak aspek dalam organisasi yang salah satunya pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Menurut Robbins & Coutler (2012) dalam Guntur & Hotland (2017) *leadership style* atau gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yakni kepemimpinan otokratis, kepemimpinan *laissez-faire*, dan kepemimpinan demokratis. Menurut Woods (2004) dalam Rosiana & Lenny (2018), kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam penyelesaian tugas dengan cara *job delegation* yang sebelumnya telah dilakukan musyawarah bersama. Tipe kepemimpinan ini memberikan ruang perhatian khusus atas segala ide dan pemikiran karyawan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan memunculkan motivasi yang lebih tinggi dari dalam diri seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Agus Eko (2018) gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling potensial

untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Sehingga hal tersebut juga akan berdampak pada faktor kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan.

Kepuasan kerja menurut Padmanabhan (2021) dalam Zulkifli *et al.* (2021) adalah keadaan jiwa seorang karyawan yang mencerminkan sikap positif dan percaya diri atas suatu nilai yang telah dihasilkan dalam bekerja. Seorang karyawan cenderung akan merasa lebih puas apabila hasil kerjanya berbanding lurus dengan usaha yang telah dilakukan (Natalia *et al.* 2021). Dalam konteks ini, apresiasi dari seorang atasan terhadap kinerja karyawannya berperan penting. Karyawan yang telah mendapatkan kepuasan kerja cenderung akan memiliki motivasi yang lebih besar kedepannya. Hal tersebut akan dapat meningkatkan produktivitas kinerja seorang karyawan dan membuat mereka mempertimbangkan ulang apabila hendak mengundurkan diri dari perusahaan (Ni Kade & I Putu, 2021). Dengan adanya hal tersebut akan mampu untuk mengembangkan sebuah perusahaan agar lebih maju dan dapat membangun komitmen berorganisasi serta mendongkrak para karyawan untuk terus berprestasi. Di samping itu, kepuasan kerja juga akan berkaitan dengan perilaku karyawan.

Membahas mengenai perilaku karyawan dalam suatu perusahaan, tentu terdapat sangkut pautnya dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Perilaku warga organisasi atau yang biasa dikenal dengan istilah OCB adalah sebuah perilaku positif yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan yang ditunjukkan dengan kesediannya secara sukarela dalam bekerja. Menurut Khan & Yuniawan (2019), tindakan karyawan yang mengimplementasikan OCB dalam pekerjaannya tidak sebatas pada tugas dan peran jabatan yang telah dijelaskan di dalam kontrak kerjanya, melainkan sikap sukarela yang dilakukan sebagai bentuk loyalitasnya terhadap perusahaan. Dengan adanya perilaku positif tersebut akan berdampak baik bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, karena perusahaan akan menerima kontribusi *extra* dari karyawan melebihi apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Robbins & Judge (2008), suatu organisasi yang maju akan selalu memerlukan karyawan yang secara sukarela mau untuk mengerjakan pekerjaan tambahan diluar *job description* tugasnya. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* tidak ada kaitannya dengan

penghargaan organisasi karena dilakukan berdasar inisiatif mandiri karyawan tersebut. Podsakoff, *et al.* (2000) dalam Endah & Nur (2018) mengatakan oleh karena OCB tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan formal organisasi atau perusahaan, maka OCB dirasa mampu untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Berdasarkan beberapa pernyataan mengenai urgensi dari kepemimpinan demokratis, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta *organizational citizenship behavior (OCB)* di atas, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menguji dan menganalisis keempat variabel tersebut yang di dalam hasilnya terdapat sebuah perbedaan (*gap research*).

Pertama, pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Natalia & Lenny (2018) ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Utami Puji *et al.* (2021) yang menyatakan kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap naik turunnya kinerja karyawan perusahaan. Begitu juga penelitian oleh Nindi Sulastri *et al.* (2019) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Bobby & Sri (2023) dan Elizabeth (2023) yang menunjukkan hasil yang sama yakni kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun di sisi lain juga terdapat penelitian yang menunjukkan hasil yang berbanding terbalik, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sela Ariska (2019) yang menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Kedua, pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed Zakaria *et al.* (2020) yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan demokratis dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Namun, di sisi lain juga terdapat penelitian yang menyatakan hasil berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Pahrul *et*

al. (2021) mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Ketiga, pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian-penelitian lain yang menunjukkan adanya sebuah *gap research*, begitu pula dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Endah & Nur (2018) mempunyai hasil bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu diperkuat dengan penelitian oleh Delima *et al.* (2020) yang mengatakan terdapat hubungan/pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Melvin & Devi (2023) menunjukkan hasil yang sama yaitu *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda halnya dengan penelitian oleh Ricky Lukito (2020), hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam kasus ini dapat dipastikan bahwa implementasi sikap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* karyawan tidak memberi dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Keempat, pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kade & I Putu (2021) menunjukkan hasil yang sama yaitu kepemimpinan demokratis dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain juga menguatkan hasil dari penelitian sebelumnya, yaitu penelitian oleh Siti Norma (2018) menunjukkan hasil positif dan signifikan untuk pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja. Kemudian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sri Yana & Abdul (2021) yang juga menunjukkan hasil positif dan signifikan untuk pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja.

Kelima, pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Natalia *et al.* (2021) mempunyai hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hasil

itu selaras dengan hasil penelitian oleh Joather Alwali & Wafaa alwali (2022) bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Irfan Hendri (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian oleh Zulkifli *et al.* (2021) menunjukkan hal yang berbeda, dimana kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Berdasarkan pada sedikitnya literatur yang membahas dan meneliti mengenai model tersebut, maka peneliti menghadirkan penelitian lain yang memiliki arah yang sama dengan penelitian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed Zakaria *et al.* (2020), mengungkapkan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Endah & Nur (2018) dan Delima *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terakhir yaitu pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tomy & Hazmanan (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Juwita & Siti (2021) dan Silahul & (2021) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas, dapat dilihat bahwa terdapat kontradiksi hasil penelitian yang dihasilkan oleh masing-masing peneliti. Maka berdasarkan fenomena dan inkonsistensi hasil penelitian yang terjadi di lapangan, penulis merasa bahwa penelitian ini perlu dan menarik untuk dilakukan agar bisa menganalisis lebih mendalam mengenai fenomena yang ada pada saat ini. Selanjutnya penelitian ini diberikan judul

“Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)”.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah mengetahui latar belakang di atas, pada bagian ini penulis ingin memaparkan rumusan masalah yang ada dalam proposal penelitian ini. Adapun rumusan masalah antara lain :

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap OCB?
3. Apakah terdapat pengaruh antara OCB terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi OCB?
7. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap OCB
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara OCB terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh OCB
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkuat penelitian terdahulu yang membahas mengenai kinerja karyawan dengan hasil temuan penelitian ini
- b. Hasil temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi atau acuan dalam penelitian selanjutnya mengenai dampak kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi OCB dan kepuasan kerja
- c. Hasil temuan penelitian ini kemungkinan akan berkontribusi pada kemajuan bidang ilmu manajemen

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Akademisi
Hasil temuan dari penelitian ini diharapkan mampu untuk digunakan sebagai suatu sumber daya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam hal kepemimpinan demokratis dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimoderasi OCB dan kepuasan kerja
- b. Bagi Perusahaan
Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan
- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan peneliti sebagai salah satu sumber belajar dalam mengimplementasikan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia (MSDM)

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti telah menemukan dan menghimpun penelitian terdahulu yang relevan dan memiliki hubungan dengan variabel independen berupa kepemimpinan demokratis (X1), variabel mediasi yang terdiri atas perilaku warga organisasi (Z1) dan kepuasan kerja (Z2), serta variabel dependen yang diperankan oleh kinerja karyawan (Y). Adapun penelitian terdahulu yang dimaksudkan sebagaimana terangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	<i>The Influence of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance.</i> (Endah Rahayu & Nur Kholifatul, 2018)	OCB, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara.	Kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan motivasi kerja	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	(Gunawan Laliasa et al., 2018)			
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Rosiana & Lenny, 2018)	Gaya kepemimpinan deomkratis dan kinerja karyawan	Regresi Linear Sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Tulungagung (Agus Eko, 2018)	Kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja SatPol PP
5.	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sutan Raja Palu (Siti Norma, 2018)	Kompensasi, kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan kepuasan kerja	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	<i>The Mediation Effect of Job Satisfaction and</i>	Pembelajaran organisasi, kepuasan kerja,	<i>Partial Least Square</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance</i> (Irfani Hendri, 2019)	Komitmen organisasi, dan kinerja karyawan	(PLS)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	<i>The Influence of Democratic Leadership Style on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Branch Soekarno Hatta Bandung</i> (Nindi Sulastri & Bachruddin, 2019)	Gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT Telkom Indonesia Cabang Bandar Lampung (Sela Ariska, 2019)	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	Regresi Linear Sederhana	Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	<i>The Impact of Leadership Style on OCB: Does Leaders Emotional Intelligence Play</i>	Gaya kepemimpinan, OCB, dan kecerdasan emosional pemimpin	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap OCB

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	A Moderating Role? (Ahmed Zakaria et al., 2020)			
10.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo (Ricky Lukito, 2020)	OCB, kinerja karyawan, kepuasan kerja	<i>Partial Least Square</i>	OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
11.	Pengaruh OCB Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Pematangsiantar (Delima et al., 2020)	OCB, karakteristik individu, dan kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	OCB dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
12.	Pengamatan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Utami Puji & Arif R., 2021)	Kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan	Regresi Linear Sederhana	Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	<i>The Effect of</i>	Kepemimpinan	<i>Partial</i>	Kepemimpinan

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Democratic Leadership Style on OCB and Employee Performance Mediated by Organizational Culture</i> (Pahrul et al., 2021)	demokratis, budaya organisasi, OCB, dan kinerja karyawan	<i>Least Square (PLS)</i>	demokratis berpengaruh signifikan terhadap budaya dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dan Kinerja karyawan
14.	<i>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance</i> (Zulkifli Azhari et al., 2021)	Kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Regresi Linear Sederhana	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT Pos Indonesia di Manado (Natalia et al., 2021)	Kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Regresi Linear Sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
16.	Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kumbasari-Badung (Ni Kade Dewi & I putu, 2021)	Kepemimpinan demokratis, motivasi, kinerja kepuasan kerja	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
17.	Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Airindo Sentra Medika Cabang Medan (Sri Yana & Abdul Rasyid, 2021)	Gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja	Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
18.	<i>The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: a Test of The Mediating Role of Job Satisfaction</i> (Joather Alwali & Wafaa Alwali, 2022)	Kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, kinerja, dan kepuasan kerja	PLS-SEM	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
19.	Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Masa Pandemi Covid-19	Kepemimpinan Demokratis, karakteristik individu, motivasi kerja, kinerja pegawai	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemic Covid-19

No.	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	(Bobby & Sri, 2023)			
20.	Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Tekstil PT Duta Interlining Indonesia (Elizabeth, 2023)	Kepemimpinan demokratis, <i>work life balance</i> , dan kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Karyawan UD Sinar Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Melvin & Devi, 2023)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , kinerja karyawan, dan kepuasan kerja	<i>Structural Equation Modelling (SEM)-PLS</i>	1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Demokratis

Menurut Hasibuan (2007) gaya kepemimpinan demokratis dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi kinerja karyawan. Hal ini merupakan kekuatan dari gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis memosisikan karyawan sebagai elemen utama

dalam keberlangsungan organisasi (Nawawi, 2006). Dalam pendelegasian tugas dan tanggung jawab oleh atasan, karyawan memainkan peran sebagai objek utama dan terpenting dalam penyelesaian tugas dan pencapaian visi misi perusahaan. Menurut Dahl (1989) dan Fishkin & Laslett (1991) kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dengan berdasarkan prinsip demokrasi, misalnya musyawarah untuk mufakat, inklusif, dan kesetaraan. Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik seperti pendengar yang baik, berpengaruh, membimbing, berpengetahuan, dan saling menghormati (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995). Pemimpin dalam tipe ini harus berfokus pada ide-ide karyawan dan mampu melihat situasi yang tepat. Sehingga nantinya terdapat sekumpulan ide yang dapat digunakan sebagai alternatif pengambilan keputusan. Dengan sistem kepemimpinan ini, karyawan akan merasa lebih dihargai dan didengar pendapatnya oleh atasan, sehingga memunculkan motivasi kerja yang tinggi. Adanya suatu motivasi kerja yang tinggi juga akan berkaitan dengan kinerja dan produktivitas karyawan.

Menurut Lippits dan White dalam Tri Santi *et al.* (2017) menjelaskan untuk mengukur dimensi variabel kepemimpinan demokratis diperlukan beberapa indikator, diantaranya:

1. Pendelegasian tanggung jawab

Pendelegasian ini dimaksudkan ketika pemimpin dalam gaya kepemimpinan demokratis mau dan mampu untuk memberikan sebagian tanggung jawabnya agar diselesaikan oleh karyawannya.

2. Keaktifan pemimpin

Keaktifan pemimpin berkaitan dengan perilakunya bersosialisasi kepada seluruh karyawan yang berada dalam tanggung jawabnya dengan baik.

3. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama antara atasan dan bawahan. Para karyawan berhak menyuarakan pendapat dan

memberikan pertimbangan kepada atasan ketika pengambilan keputusan.

4. Empati

Empati dimaknai sebagai suatu sudut pandang pemimpin yang melihat bahwa karyawan juga memiliki kemampuan, kepribadian, dan gagasan yang perlu untuk diperhatikan olehnya.

2.2.2 Kepemimpinan Demokratis Menurut Perspektif Islam

Secara sederhana, kepemimpinan diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mullins, 2005). Seorang pemimpin berhak untuk melakukan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan banyak hal, salah satunya adalah asas keadilan. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Shad ayat 26:

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلٰنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحْكُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ
عَنِ سَبِيۡلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنِ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: “Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (QS. Shad: 26)

Ayat ini menjelaskan bahwasannya seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang bersikap adil dan tidak mengikuti nafsu dalam hal pengambilan keputusan. Semua keputusan yang diambil sepatutnya tidak memihak kepada salah satu pihak atau golongan. Hal ini dikarenakan barangsiapa yang berlaku tidak adil dan mengikuti hawa nafsunya dalam mengambil keputusan, maka akan mendapatkan balasan dan siksaan yang pedih di akhirat nanti.

Penjelasan mengenai ayat di atas relevan dengan hadits yang berbunyi: “Setiap dari kalian adalah seorang pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari)

Maka jika dikaitkan dengan kepemimpinan demokratis, maka seorang pemimpin dalam melakukan pengambilan keputusan maka haruslah bersifat adil dan obyektif. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah melakukan musyawarah untuk mufakat dengan para anggotanya dalam hal penyelesaian tugas atau tanggung jawab. Namun yang perlu digarisbawahi, musyawarah tentunya harus dilandasi oleh ketentuan dan syariat Islam. Semua keputusan yang diambil dalam musyawarah harus sesuai dengan perintah Allah SWT dalam ajaran-ajaran Islam. Hal tersebut berkaitan dengan firman Allah SWT dalam Surah An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ؓ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa: 59)

Ayat di atas menjelaskan bahwa jika terjadi perbedaan pendapat antara pimpinan dengan anggotanya, maka harus dikembalikan ke sumber hukum Islam yakni Al-quran dan Al-hadits sebagaimana dijelaskan langsung oleh Allah SWT, karena hal tersebut lebih baik dan lebih utama.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Perusahaan atau organisasi baik *profit oriented* ataupun tidak pasti menginginkan sebuah hasil yang maksimal. Hasil yang maksimal tersebut lahir dari adanya kinerja karyawan yang maksimal pula. Menurut Pahrul *et al.* (2021) kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu proses dalam mencapai target dan tujuan serta visi misi perusahaan yang telah ditetapkan di awal. Kinerja karyawan berkaitan dengan perilaku dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya. Sedarmayanti (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha yang telah dilakukan oleh seorang atau sekelompok

karyawan dalam memenuhi tugas dan wewenangnya agar dapat mencapai visi misi organisasi secara resmi dan tidak melanggar peraturan, etika dan nilai moral. Secara sederhana, kinerja adalah produk aktivitas administrasi organisasi, artinya kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikelola oleh manajemen (Agus Eko, 2018). Kinerja bisa disebut dengan pencapaian sebuah organisasi, yaitu sejauh mana progress yang telah dihasilkan para karyawannya untuk mencapai visi misi atau tujuan organisasi. Penilaian kinerja karyawan sangat penting untuk dilakukan, karena dengan adanya penilaian kinerja suatu organisasi akan tahu apakah kinerja yang dilakukan selama periode sebelumnya sudah selaras dengan visi misi organisasi ataukah belum. Sehingga nantinya dari penilaian tersebut akan memunculkan evaluasi dan formula baru untuk menyongsong periode kedepan. Adapun menurut Kasmir (2016) terdapat beberapa indikator untuk menilai dan mengukur kinerja karyawan, diantaranya adalah:

1. *Quality* (kualitas)

Indikator kinerja karyawan yang pertama yaitu dengan melihat dari kualitas pekerjaan yang telah mereka hasilkan, apakah sudah memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan ataukah belum.

2. *Quantity* (kuantitas)

Kuantitas berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang bisa dihasilkan oleh seseorang selama jangka waktu tertentu.

3. *Time* (jangka waktu)

Dalam penyelesaian satu tugas tentunya ada batas waktu minimal dan maksimal yang diberikan oleh atasan, kinerja karyawan dapat diukur dengan melihat apakah mereka menyelesaikannya tepat waktu atau melebihi waktu yang telah ditetapkan.

4. *Cost* (biaya)

Anggaran yang telah ditetapkan perusahaan bisa menjadi pedoman agar tidak sampai terjadi pembengkakan biaya, apabila dalam kinerjanya menghabiskan biaya yang telah ditetapkan maka bisa dikatakan kinerjanya kurang baik.

5. *Controlling* (pengawasan)

Fungsi pengawasan dalam berjalannya perusahaan sangatlah penting. Hal itu dikarenakan tidak menentunya situasi dan kondisi di setiap harinya. Pengawasan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula. Dan begitu juga sebaliknya.

6. *Employee relationship* (hubungan antar karyawan)

Ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan sesama karyawan atau atasan, maka hal tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang baik yang nantinya akan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

2.2.4 Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Menurut Sedarmayanti (2016) kinerja karyawan adalah hasil atas usaha yang telah dilakukan oleh seorang atau sekelompok karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai visi misi organisasi. Sebagai seorang karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) tentunya dituntut untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan perintah Allah SWT untuk selalu berikhtiar dalam menjalankan kehidupan. Dalam Islam, kinerja karyawan berkaitan dengan firman Allah SWT dalam Surah An-Naba ayat 11:

وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا

Artinya: "Dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan" (QS. An-Naba: 11)

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT telah mengatur kehidupan para hambanya, diantaranya Dia menciptakan siang hari agar hambanya dapat bekerja untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Dan Dia menciptakan dunia ini sebagai panggung untuk para hambanya mencari bekal kehidupan baik dunia maupun akhirat. Kinerja karyawan juga berkaitan dengan perintah Allah SWT yang dijelaskan dalam Surah Al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan sholat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jumuah: 10)

Dari ayat tersebut dapat diartikan bahwasannya Allah telah memerintahkan kepada hamba-hambanya untuk bekerja dan mencari nafkah tanpa harus melalaikan kewajibannya sebagai seorang hamba, yakni melaksanakan solat 5 waktu. Selain itu, ayat di atas juga mengisyaratkan bahwa manusia bekerja bukan semata-mata untuk mencari uang guna memenuhi kebutuhan hidupnya, akan tetapi juga untuk mencari ridho dan karunia Allah SWT. Sehingga jika seorang karyawan bekerja dengan berlandaskan kedua hal tersebut, maka akan dapat mewujudkan kinerja yang baik dan diridhoi oleh Allah SWT.

2.2.5 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Robbins & Judge (2008) OCB merupakan suatu perilaku opsional karyawan diluar kewajiban kerjanya yang mampu mendukung kinerja organisasi secara efektif. Artinya seorang karyawan yang melakukan OCB terlepas dari tugas dan kewajibannya dan melakukannya secara sukarela. Menurut Organ dalam Pahrul *et al.* (2021) menjelaskan bahwa OCB ialah suatu aktifitas yang dilakukan oleh karyawan atas dasar inisiatif mandiri yang terlepas dari sistem penghargaan organisasi dan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara efektif. OCB tidak ada kaitannya dengan kompensasi dan *reward* lainnya dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan yang melakukan OCB artinya melakukan tugas *extra* yang tidak tertulis dalam *job description* pekerjaan mereka. Hal tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yukl (2013) dalam Pahrul *et al.* (2021), OCB adalah suatu bentuk perilaku sukarela karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dan tugas di luar tanggung jawab mereka demi meningkatkan kemajuan organisasi. Dari beberapa pendapat ahli yang telah dikemukakan, dapat ditarik sebuah definisi baru bahwa OCB adalah sikap dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan tambahan di luar tanggung jawab

formalnya tanpa ada kaitannya dengan *reward* organisasi dan hal tersebut mampu untuk meningkatkan kinerja dan kemajuan organisasi. Organ & Lingl (1995) dalam Endah & Nur (2019) menyatakan ada 5 indikator dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu:

1. *Altruism*

Altruism diartikan sebagai tindakan membantu sesama karyawan yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas operasionalnya tanpa ada paksaan di dalamnya.

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness diartikan sebagai sikap karyawan yang melebihi standar minimal yang ditetapkan perusahaan, sebagai contoh karyawan hadir di kantor 30 menit lebih awal.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship diartikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi. Mereka memberikan sikap toleransi terhadap organisasi apabila terjadi suatu keadaan yang kurang bagus di dalamnya.

4. *Courtesy*

Courtesy diartikan sebagai sikap karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan karyawan lain. Mereka menghindari timbulnya konflik sesama karyawan.

5. *Civic Virtue*

Civic virtue diartikan sebagai sikap dan perilaku karyawan yang ikut andil atau berpartisipasi dalam mendukung berjalannya suatu organisasi.

2.2.6 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Menurut Perspektif Islam

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai suatu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan diluar *job descriptionnya* (Robbins & Judge, 2008). Jika dikaitkan dengan ajaran Islam, maka OCB ini bisa disebut dengan perilaku ikhlas yang dilakukan oleh seseorang. Ikhlas adalah perilaku seseorang yang mengerjakan sesuatu tanpa mengharapkan adanya timbal balik kepada

dirinya. Kaitannya perilaku OCB dengan Islam dijelaskan dalam Surat An-Nisa ayat 146:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: “Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.” (QS. An-Nisa: 146)

Ayat diatas menjelaskan bahwasannya orang yang terhindar dari pedihnya siksa neraka jahannam adalah orang-orang yang bertaubat kepada Allah SWT, melakukan kebaikan terhadap sesama, dan melandasi semua perbuatannya dengan perintah Allah SWT. Ayat tersebut juga menerangkan bahwasannya seseorang yang berbuat ikhlas terhadap sesama akan mendapatkan balasan dari Allah SWT berupa pahala yang besar baginya.

Pengimplementasian perilaku ikhlas tidak hanya sebatas dalam melakukan pekerjaan saja, akan tetapi juga dalam beribadah kepada Allah SWT. Dalam Islam, perilaku ikhlas juga dijelaskan dalam firman Allah SWT pada Surat Al-An'am ayat 162:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Artinya: “Katakanlah: sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.” (QS. Al-An'am: 162)

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan Nabi Muhammad SAW untuk mengatakan bahwa solatnya, ibadahnya, hidup, dan matinya hanya diperuntukkan bagi Allah SWT. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Agama Islam adalah agama keikhlasan.

2.2.7 Kepuasan Kerja

Sebuah organisasi baik *profit oriented* atau tidak pastinya menginginkan para karyawannya menghasilkan kinerja yang optimal. Eliyana *et al.* (2019) dalam Zulkifli *et al.* (2021) menerangkan kinerja

karyawan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan akan memiliki dampak terhadap kinerjanya. Menurut Steve M. Jex (2002) dalam Natalia et al. (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang ditunjukkan oleh karyawan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja akan selalu berkaitan dengan sikap karyawan terhadap kewajibannya. Mangkunegara (2011) dalam Ricky Lukito (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang dialami karyawan baik senang atau tidak atas pekerjaan yang telah dihasilkan dan situasinya dalam lingkungan kerja. Menurut mangkunegara, kepuasan kerja tidak sebatas pada perasaan puas terhadap hasil kerja karyawan tersebut melainkan mencakup kondisi tempat kerjanya pula. Menurut Luthans (Engko Cecilia, 2008) dalam Ni Made & I Wayan (2014) terdapat 3 aspek yang termuat dalam kepuasan kerja karyawan, yaitu kepuasan kerja dinilai dari hasil kinerja, kepuasan kerja merupakan respon karyawan atas lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja memiliki hubungan dengan sikap pekerja itu sendiri. Menurut Robbins & Judge (2013) terdapat 5 indikator dalam kepuasan kerja yaitu:

1. *Work it Self* (pekerjaan)

Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang tinggi cenderung merasa lebih puas jika dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan lebih rendah. Dimensi ini mengukur kepuasan kerja berdasarkan hasil kerja dari karyawan.

2. *Pay* (gaji/upah)

Dimensi ini mengukur kepuasan kerja karyawan berdasarkan gaji yang dia peroleh dari perusahaan, apakah sudah sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan atukah belum.

3. *Promotion* (promosi)

Dimensi ini mengukur kepuasan kerja karyawan terhadap kebijakan promosi pada perusahaan. setiap karyawan mendapatkan hak yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan.

4. *Supervision* (pengawas)

Supervisi adalah aktivitas untuk memastikan apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah benar, aman, dan sejalan dengan tujuan organisasi. Semakin baik supervise yang dilakukan agar berpengaruh juga terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. *Workers* (rekan kerja)

Dimensi ini mengukur kepuasan kerja berdasarkan hubungannya dengan sesama karyawan dalam perusahaan.

2.2.8 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidak yang dialami oleh karyawan atas usaha yang telah dilakukan dan situasi di sekitar lingkungan kerjanya (Mangkunegara, 2011). Di dalam Islam, bekerja dipandang sebagai suatu ibadah. Tujuan seorang muslim bekerja bukan semata-mata mencari uang untuk membiayai kehidupan sehari-harinya, tetapi juga mencari karunia dan keridhaan Allah SWT. Menurut Robbins & Judge (2013), terdapat 5 dimensi dalam kepuasan kerja diantaranya adalah hasil pekerjaan, gaji, promosi jabatan, pengawasan, dan rekan kerja. Seorang karyawan cenderung akan menginginkan nilai atau harga yang berbanding lurus dengan hasil usaha yang telah dilakukannya. Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja berkaitan dengan firman Allah SWT dalam Surat At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ
إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: "Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka)." (QS. At-Taubah: 59)

Ayat diatas menjelaskan bahwa seorang muslim yang bekerja semata-mata karena Allah SWT, maka mereka pun berharap imbalan yang akan diberi secara langsung oleh Allah SWT. Jika dikaitkan dengan konsep kepuasan kerja, maka seorang karyawan tentunya ingin mendapatkan gaji atau upah yang sesuai dengan beban pekerjaan mereka.

Hal ini akan selalu berkaitan dengan sikap adil terhadap sesama. Apabila mereka telah menyelesaikan tanggung jawabnya, namun diberikan gaji atau upah yang tidak sesuai, maka hal tersebut dapat dikatakan sebagai perilaku yang tidak adil. Kepuasan kerja membawa kepentingan dua pihak, yaitu karyawan dan atasan. Apabila atasan memberikan ketidakadilan baik berupa gaji, promosi, pengawasan, dan lain-lain, maka pemimpin tersebut telah berlaku zalim terhadap anggota atau bawahannya dan hal tersebut dibenci oleh Allah SWT.

Dalam perspektif Islam, semua pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh manusia akan mendapatkan balasan oleh Allah SWT. Hal tersebut berkaitan dengan firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At-Taubah: 105)

Penjelasan ayat di atas adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang mukmin akan dilihat oleh Allah SWT dan akan diberikan imbalan atas segala hal yang telah dilakukannya di dunia. Sehingga ketika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, profesional, dan semata-mata karena Allah SWT, maka pekerjaan tersebut akan menjadi hal yang dapat memberikan manfaat bagi orang lain dan tentu Allah SWT akan memberikan balasan kepada orang-orang yang bermanfaat bagi sesamanya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan di dalam perusahaan. Kinerja karyawan bisa saja menjadi tolak

ukur kinerja perusahaan atau organisasi juga. Namun, kinerja karyawan tidak serta merta muncul begitu saja. Terdapat faktor lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Menurut Armstrong (1998) dalam Tri Santi *et al.* (2017) kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang ada. Artinya faktor kepemimpinan disini berperan sebagai pengarah, pendukung, dan pengawas terhadap para karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Northhouse (2015) dalam Utami Puji *et al.* (2021) menjelaskan bahwa faktor kepemimpinan akan menunjukkan dan mengarahkan seorang atau kelompok karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada keterlibatan karyawan dalam sistem kerjanya. Sehingga, pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan bersifat lebih terbuka dan menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap para karyawannya. Tak jarang para karyawan selalu dilibatkan dalam hal pengambilan keputusan serta evaluasi untuk menentukan *goals* yang akan ditetapkan. Dalam konteks ini, menurut Likert Rensis (1978) dalam Tri Santi *et al.* (2017) terjadi pola komunikasi dua arah di dalam perusahaan, sehingga para karyawan bisa untuk menyuarakan aspirasinya terkait gagasan/ide serta permasalahan yang mereka alami selama bekerja.

Menurut Nindi & Bacruddin (2017) seorang pemimpin mempunyai peran dan tanggung jawab besar terhadap kinerja organisasi yang dipimpinnya. Mereka harus mampu memberikan dampak nyata terhadap prestasi karyawan yang nantinya juga akan berimbas pada kinerja organisasi. Sehingga, sebuah organisasi atau perusahaan bisa mencapai kesuksesan atau tidak sangat bergantung terhadap kinerja karyawannya itu sendiri. Dalam hal ini, kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menitik beratkan perhatiannya kepada karyawan. Dengan hal seperti itu, karyawan akan lebih termotivasi dalam hal pekerjaannya. Sehingga peran pemimpin disini dalam meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan akan terbantu.

2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai suatu bentuk sikap sukarela yang dilakukan karyawan di luar tanggung jawab formalnya di dalam perusahaan, akan tetapi dapat membantu kinerja perusahaan dengan efektif (Robbins & Judge, 2008). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan pilihan yang bisa kapan saja dilakukan karyawan. Namun OCB tidak serta merta datang begitu saja pada diri seorang karyawan, melainkan terdapat beberapa faktor yang mendukung munculnya sikap OCB. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) terdapat beberapa faktor yang dapat memicu timbulnya sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* salah satunya adalah karakteristik pemimpin. Karakteristik pemimpin bisa dilihat dari bagaimana cara dia bertindak dan memberikan *supporting* terhadap para bawahannya. Kedua faktor kepemimpinan inilah yang menurut Podsakoff *et al.* secara signifikan dan konsisten dapat memicu timbulnya sikap OCB pada diri seorang karyawan.

Sejalan dengan teori Podsakoff *et al.*, Riggio (1990) juga mengatakan bahwasannya kualitas interaksi antara seorang pemimpin dengan bawahannya juga merupakan salah satu penyebab munculnya sikap OCB. Artinya semakin baik kualitas interaksi yang diberikan seorang pemimpin kepada bawahannya maka kemungkinan munculnya sikap OCB juga semakin besar, dan sebaliknya. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, interaksi antara pemimpin dan bawahan menjadi faktor utama. Hal tersebut didukung dengan teori yang diungkapkan Gibson dan Ivancevich, menurut mereka kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan para bawahan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab.

Menurut Melvani & Nanda (2012) kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Di dalam kepemimpinan demokratis ini terdapat sebuah koordinasi antara pemimpin dengan bawahan dalam hal pekerjaan. Dimana seorang atau kelompok bawahan ditekankan pada kerja sama dan tanggung jawab internal

organisasi. Interaksi ini lah yang mampu mendorong timbulnya sikap OCB pada karyawan atau bawahan. Hal ini didukung oleh penelitian Maliyassilmi (2015) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis bisa dijadikan predictor OCB pada karyawan dengan persentase 53,9%. Kemudian 46,1% lainnya terdiri dari karakteristik personal, karakteristik perusahaan/organisasi, karakteristik tugas, dan pandangan karyawan terhadap perilaku yang harus dilakukannya.

2.3.3 Hubungan Antara OCB Dengan Kinerja Karyawan

Dalam berlangsungnya suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan sangatlah diperlukan untuk menunjang kinerja perusahaan. Bahkan kinerja karyawan yang baik mampu untuk membawa suatu perusahaan mencapai keberhasilan. Namun yang perlu kita ketahui, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya didukung oleh kinerja karyawan yang telah tercantum dalam deskripsi pekerjaannya, melainkan didukung juga dengan perilaku karyawan di luar dari deskripsi pekerjaannya atau disebut *extra role behavior*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formalnya, namun dapat mendorong kinerja organisasi dengan efektif (Organ & Lingl, 1995).

Purba & Seniati (2004) dalam Endah dan Nur (2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diterapkan oleh karyawan mampu untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Sedangkan produktivitas kerja karyawan akan berkaitan juga dengan produktivitas perusahaan atau organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Podsakoff *et al.* (2000) yang mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Menurut Anna Suzana (2017) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan persentase 74,8% dan sisanya didukung oleh faktor-faktor lain.

2.3.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi faktor penting bagi perusahaan atau organisasi agar dapat memaksimalkan kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, mampu mendorong mereka untuk mengeksplorasi sumber daya yang ada agar dapat mencapai *goals* perusahaan. Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, faktor gaya kepemimpinan merupakan salah satu penyebab adanya kepuasan kerja. Menurut Siti Norma (2018) kepemimpinan adalah sebuah kekuatan yang ada dalam diri manusia meliputi moral, semangat, dan aspirasional yang mampu mempengaruhi orang lain agar sesuai dengan kehendak pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pemimpin akan sangat mempengaruhi bagaimana cara dia memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam organisasi atau perusahaan.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan perhatiannya pada karyawan. Gaya kepemimpinan ini memosisikan karyawan sebagai satu kesatuan yang utuh sehingga selalu melibatkannya dalam penyelesaian tugas dan permasalahan. Sehingga dengan hal itu karyawan lebih merasa diperhatikan oleh atasan. Sedangkan pemimpin akan lebih mengerti kondisi dan harapan karyawan sehingga akan lebih bijaksana dalam pengambilan keputusan dan hal itu akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Siti Norma (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis, kompensasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian Sri & Rasyid (2021) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.5 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2002) kepuasan kerja merupakan keadaan jiwa seseorang yang merasakan senang/bahagia yang dihasilkan dari suatu penilaian atau pengalaman kerja yang bagus. Sedangkan kinerja menurut Natalia *et al.* (2021) adalah *output* yang dihasilkan oleh sumber daya

manusia yang melakukan pekerjaan atau tugasnya dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan selalu memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi rasa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin meningkat juga kinerja yang diberikan. Eliyana et al. (2019) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan lebih produktif. Hal ini membuktikan bahwasannya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Zulkifli et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang harmonis, jenis pekerjaan, dan teman kerja. Kemudian hasil penelitian tersebut juga memiliki kesamaan dengan penelitian Natalia et al. (2021) dimana setiap kenaikan 1% variabel kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan juga mengalami kenaikan sebesar 0,145. Artinya terdapat pengaruh yang cukup kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan Dimediasi dengan OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang tidak ada kaitannya dengan penghargaan formal organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1995). OCB menjadi faktor penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung lebih produktif. Hal itu disebabkan karena para karyawan secara sukarela mengerjakan tugas dan pekerjaan di luar kewajibannya. Produktivitas suatu organisasi berkaitan dengan produktivitas karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki karyawan, maka kinerja dan produktivitasnya juga akan semakin meningkat. Salah satu faktor penyebab munculnya OCB adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini memfokuskan perhatiannya kepada karyawan baik dalam penyelesaian

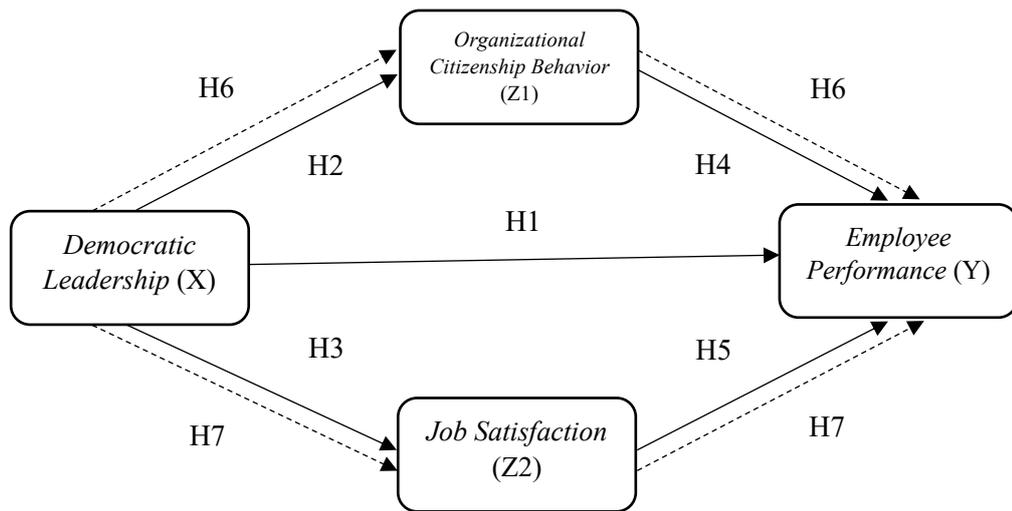
tugas atau permasalahan organisasi. Hal tersebut efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan demokratis disertai dengan tingkat OCB yang tinggi yang dimiliki karyawan, akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed Zakaria *et al.* (2020), mengungkapkan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Endah & Nur (2018) dan Delima *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.7 Hubungan Antara Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang dimiliki oleh karyawan berupa rasa yang menyenangkan dan puas terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2006). Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting. Karyawan tidak akan melakukan tugasnya secara maksimal apabila tingkat kepuasan kerja yang didapatnya rendah. Sebaliknya, karyawan akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya dan bekerja secara maksimal apabila mendapatkan rasa kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja bisa didorong oleh beberapa faktor seperti gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman, dan rekan kerja yang mendukung, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan manajemen. Gaya kepemimpinan demokratis yang dalam pengimplementasiannya menjadikan karyawan sebagai satu kesatuan yang utuh dari organisasi atau perusahaan, akan menciptakan kepuasan kerja tersendiri bagi para karyawan. Dan dengan kepuasan kerja yang didapat tersebut akan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kade & I Putu (2021), Siti Norma (2018), Sri Yana & Rasyid (2021) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Joather & Wafaa (2022) dan Natalia *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Irfan (2019) juga mengungkapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Model Hipotesis



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 = Diduga kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 = Diduga kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap OCB

H3 = Diduga kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H4 = Diduga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 = Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6 = Diduga OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan

H7 = Diduga kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini sebagai dasar untuk melakukan pengukuran terhadap variabel bebas dan variabel terikat melalui data berupa angka yang diolah dengan menggunakan analisis statistik. Bambang Prsaetyo (2008) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai upaya pemeriksaan yang dilakukan dengan detail dan menyeluruh terhadap sebuah fenomena atau masalah secara objektif yang bertujuan untuk memperoleh data berupa fakta yang terjadi dan menguji teori-teori terdahulu atas kemunculan sebuah fenomena atau masalah.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisioner, sehingga akan diperoleh data atau informasi atas beberapa pernyataan yang telah disajikan peneliti. Penelitian ini berbentuk *Explanatory Research*. Menurut Supriyanto & Maharani (2013) penelitian eksplanatori adalah suatu penelitian yang melakukan pengujian terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam hipotesis. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu Kepemimpinan Demokratis (X) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, serta Organizational Citizenship Behaviour (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2) sebagai variabel moderasi.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada unit, kantor cabang (KC) dan kantor cabang pembantu (KCP) Bank Syariah Indonesia (BSI).

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi memiliki peranan penting dalam sebuah penelitian. Dengan adanya populasi, peneliti dapat memperoleh data dari variabel yang sedang diteliti. Somantri (2006) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan elemen atau unit elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang

digunakan untuk objek penelitian. Menurut Sugiyono (2010), populasi merupakan wilayah generalisasi yang didalamnya terdapat objek penelitian dengan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk diteliti sehingga nantinya mendapatkan suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang berjumlah 18.581 karyawan.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013) sampel merupakan bagian dari keseluruhan populasi yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) sejumlah 100 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan rumus Slovin. Penggunaan rumus Slovin ini untuk memudahkan peneliti dalam menentukan jumlah sampel minimal jika jumlah populasi telah diketahui. Dalam hal ini populasi yang digunakan peneliti sebanyak 18.581 karyawan Bank Syariah Indonesia (*Sumber: Laporan Tahunan Bank BSI 2022*). Rumus Slovin yang digunakan dalam penelitian ini memakai tingkat keakuratan 10% dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = Batas ketidakteelitian yang disebabkan kesalahan dalam penarikan sampel yang dapat ditolerir sebesar 10%

Maka, perhitungan dalam pengambilan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{18.581}{1 + 18.581(0,1)^2}$$

$$n = 99,464$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel minimal dalam penelitian ini yaitu 100 sampel.

3.5 Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 2 sumber data, diantaranya:

1) Data Primer

Supriyanto & Maharani (2013) mendefinisikan data primer sebagai data yang diperoleh peneliti yang bersumber langsung dari narasumber. Penelitian ini mendapatkan data primer melalui kuisisioner.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sebuah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung. Supriyanto & Maharani (2013) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data penelitian yang telah dilakukan proses pengumpulan dan pengolahan oleh pihak lain. Dalam penelitian terdapat data sekunder diantaranya artikel, buku, dan dokumen publikasi lainnya.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini meliputi:

1) Kuisisioner

Kuisisioner merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dengan cara memberikan pernyataan atau pertanyaan kepada responden secara tertulis (Herlina, 2019). Dalam hal ini, peneliti memberikan kuisisioner secara langsung kepada karyawan unit, kantor cabang (KC) dan kantor cabang pembantu (KCP) Bank Syariah Indonesia (BSI).

2) Dokumentasi

Dokumentasi menurut (Arikunto, 2010) adalah teknik mengumpulkan data yang diperoleh dari beberapa sumber yang sebelumnya telah dilakukan pengolahan seperti buku, notulensi, dan lain-lain. Dokumentasi yang dipakai dalam penelitian ini berupa artikel jurnal, buku, dan sumber data lainnya.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel (DOV) adalah suatu bentuk penjelasan dari konsep serta indikator dari variabel yang sedang digunakan di dalam penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

3.7.1 Kepemimpinan Demokratis (X)

Kepemimpinan demokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam penyelesaian tugas dengan cara *job delegation* yang sebelumnya telah dilakukan musyawarah bersama antara atasan dengan bawahan (Woods, 2004). Model kepemimpinan ini memposisikan karyawan sebagai faktor utama dalam keberlangsungan organisasi (Nawawi, 2006). Menurut Lippit & White (1930) kepemimpinan demokratis memiliki 4 indikator, yaitu pendelegasian tanggung jawab, keaktifan pemimpin, pengambilan keputusan, dan empati pemimpin.

3.7.2 Kinerja Karyawan (Y)

Sedarmayanti (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha yang telah dilakukan oleh seorang atau sekelompok karyawan dalam memenuhi tugas dan wewenangnya agar dapat mencapai visi misi organisasi secara resmi dan tidak melanggar peraturan, etika dan nilai moral. Menurut Kasmir (2016) terdapat enam indikator kinerja karyawan, yaitu *quality, quantity, time, cost controlling, dan employee relationship*.

3.7.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z1)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku opsional yang dilakukan oleh karyawan diluar kewajiban kerjanya yang mampu mendukung kinerja organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2008). Seorang karyawan yang melakukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terlepas dari tugas dan kewajibannya dan melakukannya secara sukarela. Menurut Organ & Lingl (1995) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki lima indikator, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

3.7.4 Kepuasan Kerja (Z2)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dialami karyawan baik senang atau tidak atas pekerjaan yang telah dihasilkan dan situasinya dalam lingkungan kerja (Mangkunegara, 2011). Menurutnya, kepuasan kerja tidak sebatas pada perasaan puas terhadap hasil kerja karyawan tersebut, melainkan mencakup pula kondisi lingkungan kerjanya. Menurut Robbins & Judge (2013) kepuasan kerja memiliki lima indikator, yaitu *work itself* (pekerjaan), *pay* (gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (pengawas), dan *workers* (rekan kerja).

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
1.	Kepemimpinan Demokratis (X) Lippit & White (1930)	1. Pendelegasian Tanggung Jawab	1. Saya terlibat dalam pembagian tugas/pekerjaan 2. Saya selalu menyelesaikan tugas kantor
		2. Keaktifan Pemimpin	1. Atasan memberikan arahan kepada karyawan 2. Atasan memberikan dukungan kepada karyawan
		3. Pengambilan Keputusan	1. Karyawan dapat menyampaikan saran/masukan kepada atasan 2. Atasan mengambil keputusan dengan tepat
		4. Empati Pemimpin	1. Atasan peduli kepada para karyawan 2. Atasan menyampaikan rasa bela sungkawa jika

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
			ada keluarga karyawan yang meninggal
2.	Kinerja Karyawan (Y) Kasmir (2016)	1. <i>Quality</i>	1. Hasil pekerjaan saya sudah sesuai arahan dari atasan 2. Hasil pekerjaan saya telah sesuai dengan harapan atasan
		2. <i>Quantity</i>	1. Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target 2. Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan melebihi target
		3. <i>Time</i>	1. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Saya merasa waktu yang diberikan telah cukup
		4. <i>Cost</i>	1. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan biaya yang ditetapkan perusahaan 2. Saya tidak pernah melebihi biaya yang telah ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan
		5. <i>Controlling</i>	1. Atasan selalu mengawasi hasil kinerja karyawan 2. Atasan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
		6. <i>Employee Relationship</i>	1. Saya memiliki hubungan yang baik dengan teman kerja 2. Saya tidak memiliki musuh dalam bekerja
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z1)</i> Organ & Lingl (1995)	1. <i>Altruism</i>	1. Saya membantu teman kerja ketika kesulitan 2. Saya membantu teman tanpa mengharap imbalan
		2. <i>Conscientiousness</i>	1. Saya hadir di kantor lebih awal 2. Saya menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari deadline
		3. <i>Sportmanship</i>	1. Saya melakukan pekerjaan tanpa mengeluh 2. Saya berpikiran positif tentang perusahaan ini
		4. <i>Courtesy</i>	1. Saya bersikap baik dengan teman kerja 2. Saya tidak mencari kesalahan teman kerja
		5. <i>Civic Virtue</i>	1. Saya berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan 2. Saya berpartisipasi dalam mendukung kemajuan perusahaan

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
4.	Kepuasan Kerja (Z2) Robbins & Judge (2013)	1. <i>Work it Self</i>	1. Saya senang/puas dengan pekerjaan saya saat ini 2. Saya puas dengan hasil kerja saya
		2. <i>Pay</i>	1. Saya puas dengan gaji yang saya terima 2. Saya puas dengan kompensasi yang diberikan ketika lembur
		3. <i>Promotion</i>	1. Saya senang/puas dengan sistem promosi di perusahaan ini 2. Saya merasa jenjang karir di perusahaan ini sudah sesuai
		4. <i>Supervision</i>	1. Atasan selalu memastikan hasil kinerja saya 2. Saya puas ketika hasil kerja saya dinilai atasan
		5. <i>Workers</i>	1. Saya senang/puas dengan dukungan dari teman kerja 2. Saya senang/puas dengan lingkungan kerja saya

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah suatu aturan yang digunakan dalam penelitian dengan tujuan untuk menganalisis data yang berasal dari pengukuran variabel (Supriyanto & Maharani, 2013). Penelitian ini menggunakan skala pengukuran berupa likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, serta pendapat satu atau sekelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Pada skala likert ini, variabel yang diuji dikembangkan

menjadi beberapa indikator yang nantinya indikator-indikator tersebut digunakan dalam penyusunan item pernyataan.

Bobot Nilai	Pilihan Jawaban
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan dalam penelitian berupa pengolahan data yang telah didapatkan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan salah satu teknik *Structural Equation Modelling (SEM)* yang mampu menguji dan menganalisis variabel laten, indikator, dan kesalahan secara langsung. Menurut Supriyanto & Maharani (2013), PLS atau *Partial Least Square* adalah teknik analisis data yang kuat karena bersifat kompleks yang bisa dipakai untuk semua skala, mulai dari sampel kecil hingga sangat besar. PLS memiliki tujuan untuk melakukan prediksi apakah terdapat suatu pengaruh antara variabel X dengan variabel Y dan mendefinisikan korelasi antara kedua variabel tersebut secara teoritis.

3.10 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini menggunakan dua variabel laten yaitu kepemimpinan demokratis (X) dan kinerja karyawan (Y). Sedangkan variabel Organizational Citizenship Behavior (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2) akan diuji menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

3.10.1 Uji *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen adalah suatu uji untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk. Dalam *Partial Least Square (PLS)*, uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dinilai berlandaskan nilai *loading factor* dari beberapa indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Suatu indikator disebut valid apabila memiliki nilai *outer*

loading > 0,5. Tingginya nilai *outer loading* yang dihasilkan suatu indikator, maka hal itu mengindikasikan bahwa variabel tersebut sebagai pengukur variabel yang paling dominan atau bisa dikatakan signifikan dalam membentuk suatu variabel. Indikator dengan nilai *loading factor* tertinggi mengindikasikan bahwa indikator tersebut merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap suatu variabel.

3.10.2 Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Menurut Supriyanto & Maharani (2013), uji validitas diskriminan dikatakan valid apabila nilai *cross loading* setiap indikator lebih tinggi daripada nilai *cross loading* variabel laten dengan nilai > 0,5.

Kemudian uji validitas diskriminan juga bisa dilakukan dengan cara membandingkan *Average Variance Extracted (AVE)* pada tiap konstruk. Jika AVE konstruk memiliki nilai > 0,5 daripada yang lain, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (Supriyanto & Maharani, 2013).

3.10.3 Uji *Composite Reliability*

Uji reliabilitas komposit dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai reliabilitas komposit dari masing-masing indikator yang mengukur nilai variabel. Suatu indikator dikatakan baik apabila nilai reliabilitas kompositnya > 0,7 dan dengan hal tersebut mengindikasikan bahwa suatu variabel telah memenuhi aspek dan indikator-indikator tersebut konsisten dalam mempresentasikan variabel laten.

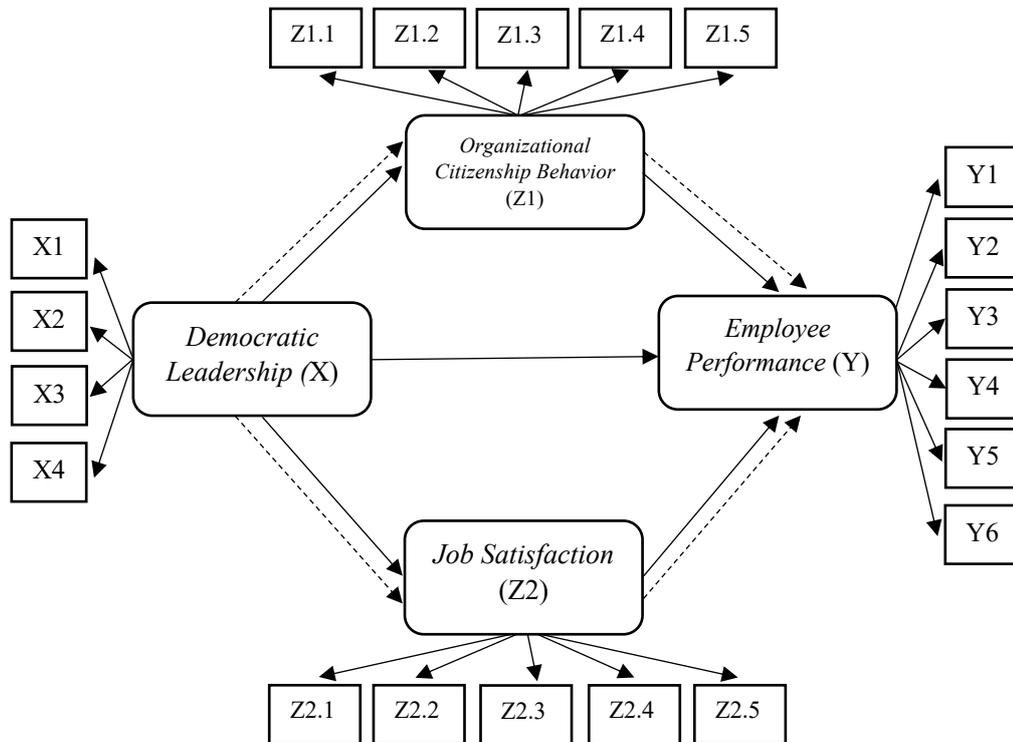
3.11 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural adalah suatu kerangka model yang memperlihatkan korelasi antar variabel (Wiyono, 2011). Berikut langkah-langkah dalam menyusun model struktural:

- 1) Membuat variabel laten
- 2) Memindah dan mendesain model

- 3) Menghubungkan antar variabel laten
- 4) Membuat garis penghubung
- 5) Memasukkan indikator

Adapun model structural yang ada di dalam penelitian ini sebagai berikut:



Setelah tahap pengujian model pengukuran atau *outer model*, selanjutnya adalah melakukan pengujian model structural atau *inner model*. Uji model structural bertujuan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara konstruk, nilai signifikan, dan *R-square*. Nilai *R-square* nantinya digunakan sebagai uji kelayakan model untuk masing-masing variabel laten independent terhadap dependen.

Apabila skor *R-square* telah didapatkan pada variabel Y dan Z, langkah selanjutnya yaitu mengukur mampu atau tidaknya model yang dapat diukur menggunakan nilai *Q-square* (Q^2). Menurut Supriyanto & Maharani (2013), apabila skor *Q-square* (Q^2) > 0 maka hal tersebut mengindikasikan bahwa model mempunyai relevansi prediktif (*predictive relevance*). Berikut rumus *Q-square*:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

3.12 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian menggunakan kaidah Baron & Kenny (1986). Menurut mereka uji mediasi dapat dilakukan menggunakan 2 langkah, yaitu melakukan uji *direct effect* terlebih dahulu kemudian melakukan uji *indirect effect*. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p value* dan nilai koefisien. Jika nilai *p value* ≤ 0.05 (5%) dan nilai koefisien searah dengan arah hipotesisnya, maka hipotesis diterima. Dan jika nilai *p value* > 0.05 dan nilai koefisiennya tidak searah dengan arah hipotesisnya, maka hipotesis ditolak.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

Pada bagian ini penulis memaparkan terkait hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap obyek penelitian, yaitu PT Bank Syariah Indonesia Tbk.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank Syariah Indonesia Tbk atau BSI didirikan pada tanggal 1 Februari 2021/19 Jumadil Akhir 1442 H. Bank BSI sendiri merupakan hasil merger dari 3 bank syariah milik pemerintah Indonesia yaitu PT Bank BNI Syariah, PT Bank BRI Syariah, dan PT Bank Mandiri Syariah. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan surat izin usaha Bank BSI pada tanggal 27 Januari 2001 melalui surat bernomor SR-3/PB.1/2021 yang kemudian diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia Ir. H. Joko Widodo pada tanggal 1 Februari 2021. Dari ketiga bank syariah yang merger, PT Bank Mandiri Tbk. menjadi investor terbesar dengan kepemilikan saham 50,83%, dilanjutkan PT Bank Negara Indonesia Tbk dengan 24,85%, dan terakhir PT Bank Rakyat Indonesia dengan 17,25% dan sisanya adalah investor lain.

Merger yang dilakukan oleh ketiga bank syariah tersebut bukan tanpa alasan. Mereka ingin menggabungkan kelebihan yang dimiliki masing-masing bank sehingga tercipta suatu bank syariah yang mempunyai permodalan yang sehat, layanan yang baik, dan mampu menjangkau nasabah secara lebih luas. Usaha penggabungan ini pun didukung oleh pemerintah dan sinergi dari berbagai pihak untuk menciptakan bank syariah yang mampu bersaing secara kompetitif di tingkat global. Sehingga eksistensi dari Bank BSI ini didorong untuk mampu mewujudkan bank syariah nasional yang universal, kekinian, dan memberikan manfaat kepada seluruh umat.

4.1.1.2 Visi Misi Perusahaan

Visi: “Top 10 global Islamic bank”

Misi:

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah Indonesia
2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

4.1.1.3 Lokasi Perusahaan

Kantor Pusat Gedung The Tower, Jalan Gatot Subroto No. 27, Kelurahan Karet Semanggi, Kecamatan Setiabudi, Jakarta Selatan.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui angket dan *google form* kepada para responden. Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI). Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Rumus Slovin. Berikut analisis deskriptif responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.1

Deskriptif Responden

No.	Deskripsi Responden	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	28	28%
	b. Perempuan	72	72%
	Jumlah	100	100%
No.	Deskripsi Responden	Jumlah	Persentase
2.	Wilayah Kantor BSI responden:		
	a. Surabaya	10	10%

	b. Malang	49	49%
	c. Pasuruan	32	32%
	d. Madiun	3	3%
	e. Probolinggo	2	2%
	f. Batu	3	3%
	g. Mojokerto	1	1%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah oleh Peneliti (2023)

1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	28	28%
2.	Perempuan	72	72%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.2, jumlah responden laki-laki sebanyak 28 orang (28%), sedangkan responden perempuan berjumlah 72 orang (72%). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini mayoritas berjenis kelamin perempuan.

2. Distribusi Responden Berdasarkan Wilayah Kantor

Distribusi responden berdasarkan wilayah kantor sebagai berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Wilayah Kantor

No.	Wilayah Kantor	Frekuensi	Persentase
1.	Surabaya	10	10%
2.	Malang	49	49%
3.	Pasuruan	32	32%
4.	Madiun	3	3%
5.	Probolinggo	2	2%
6.	Batu	3	3%
7.	Mojokerto	1	1%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer yang diolah oleh Peneliti (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.3, Kota Malang menjadi wilayah dengan jumlah responden terbanyak yaitu 49 orang (49%), kemudian Pasuruan dengan 32 orang (32%), selanjutnya Surabaya dengan 10 orang (10%), lalu Madiun dan Batu masing-masing 3 orang (3%), Probolinggo 2 orang (2%), dan terakhir Mojokerto berjumlah 1 orang (1%).

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki 4 variabel di dalamnya, yaitu Kepemimpinan Demokratis (X), Kinerja Karyawan (Y), *Organizational Citizenship Behavior* (Z1), dan Kepuasan Kerja (Z2). Variabel Kepemimpinan Demokratis (X) memiliki 4 indikator di dalamnya, yaitu Pendelegasian Tanggung Jawab (X1), Keaktifan Pemimpin (X2), Pengambilan Keputusan (X3), dan Empati Pemimpin (X4). Kemudian variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 6 indikator, yaitu *Quality* (Y1), *Quantity* (Y2), *Time* (Y3), *Cost* (Y4), *Controlling* (Y5), dan *Employee Relationship* (Y6). Selanjutnya *Organizational Citizenship Behavior* (Z1) memiliki 5 indikator, yaitu *Altruism* (Z1.1), *Conscientiousness* (Z1.2), *Sportmanship* (Z1.3), *Courtesy* (Z1.4), dan *Civic Virtue* (Z1.5). Variabel Kepuasan Kerja (Z2) memiliki 5 indikator, yaitu *Work it Self* (Z2.1), *Pay* (Z2.2), *Promotion* (Z2.3), *Supervision* (Z2.4) dan *Workers* (Z2.5). Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada para responden, didapatkan data sebagai berikut:

1. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Demokratis

Table 4.4
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Demokratis (X)

No.	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	0	0%	2	2%	8	8%	63	63%	27	27%	100	100%	4,15
2.	0	0%	2	2%	5	5%	42	42%	51	51%	100	100%	4,42
3.	1	1%	2	2%	2	2%	54	54%	41	41%	100	100%	4,32
4.	1	1%	1	1%	2	2%	59	59%	37	37%	100	100%	4,30
5.	1	1%	3	3%	5	5%	61	61%	30	30%	100	100%	4,16
6.	1	1%	2	2%	5	5%	51	51%	41	41%	100	100%	4,29
7.	0	0%	3	3%	7	7%	62	62%	28	28%	100	100%	4,15
8.	0	0%	3	3%	8	8%	53	53%	36	36%	100	100%	4,22

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023)

Data pada tabel 4.4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item X1 mengenai keterlibatan karyawan dalam pembagian pekerjaan/tugas menunjukkan bahwa sebanyak 63 responden menjawab setuju dan 27 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden terlibat dalam pembagian pekerjaan/tugas.
- 2) Item X2 mengenai penyelesaian tugas oleh karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 42 responden menjawab setuju dan 51 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden selalu menyelesaikan tugas kantor.
- 3) Item X3 mengenai pemberian arahan oleh atasan kepada karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 54 responden menjawab setuju dan 41

responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah mendapatkan arahan dari atasan.

- 4) Item X4 mengenai pemberian dukungan oleh atasan kepada karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 59 responden menjawab setuju dan 37 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mendapatkan dukungan dari atasan mereka.
- 5) Item X5 mengenai karyawan dapat menyampaikan aspirasi kepada atasan menunjukkan bahwa sebanyak 61 responden menjawab setuju dan 30 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dapat menyuarakan saran atau masukan kepada atasan.
- 6) Item X6 mengenai ketepatan pengambilan keputusan oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 51 responden menjawab setuju dan 41 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa atasan telah mengambil keputusan dengan tepat.
- 7) Item X7 mengenai kepedulian atasan terhadap karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 62 responden menjawab setuju dan 28 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa atasan peduli terhadap para karyawannya.
- 8) Item X8 mengenai rasa empati atasan kepada karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 53 responden menjawab setuju dan 36 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memberikan rasa empati kepada karyawan dan keluarganya.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Table 4.5

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	0	0%	2	2%	3	3%	61	61%	34	34%	100	100%	4,27

2.	1	1%	3	3%	16	16%	45	45%	35	35%	100	100%	4,10
3.	0	0%	2	2%	7	7%	59	59%	32	32%	100	100%	4,21
4.	1	1%	3	3%	5	5%	60	60%	31	31%	100	100%	4,17
5.	0	0%	2	2%	7	7%	53	53%	38	38%	100	100%	4,27
6.	0	0%	2	2%	7	7%	49	49%	42	42%	100	100%	4,31
7.	1	1%	3	3%	22	22%	50	50%	24	24%	100	100%	3,93
8.	0	0%	3	3%	22	22%	48	48%	27	27%	100	100%	3,99
9.	1	1%	2	2%	5	5%	52	52%	40	40%	100	100%	4,28
10.	0	0%	2	2%	9	9%	55	55%	34	40%	100	100%	4,21
11.	1	1%	1	1%	5	5%	48	48%	45	45%	100	100%	4,35
12.	2	2%	0	0%	4	4%	45	45%	49	49%	100	100%	4,39

Sumber: Data primer yang diolah Peneliti (2023)

Data pada tabel 4.5 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item Y1 mengenai hasil kerja karyawan sesuai dengan arahan atasan menunjukkan bahwa sebanyak 61 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan arahan atasan.
- 2) Item Y2 mengenai hasil kerja karyawan sesuai dengan harapan atasan menunjukkan bahwa sebanyak 45 responden menjawab setuju dan 35 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan harapan atasan.
- 3) Item Y3 mengenai target jumlah pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 59 responden menjawab setuju dan 32 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target.
- 4) Item Y4 mengenai target jumlah pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 60 responden menjawab setuju dan 31 responden menjawab

sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target.

- 5) Item Y5 mengenai penyelesaian pekerjaan tepat waktu menunjukkan bahwa sebanyak 53 responden menjawab setuju dan 38 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.
- 6) Item Y6 mengenai waktu yang diberikan oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 49 responden menjawab setuju dan 42 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa waktu yang diberikan oleh atasan sudah cukup.
- 7) Item Y7 mengenai kesesuaian biaya menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden menjawab setuju dan 24 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan biaya perusahaan.
- 8) Item Y8 mengenai kesesuaian biaya menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden menjawab setuju dan 27 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyelesaikan pekerjaan tidak melebihi biaya yang ditetapkan.
- 9) Item Y9 mengenai pengawasan oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 52 responden menjawab setuju dan 40 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa atasan mengawasi hasil kinerja karyawan.
- 10) Item Y10 mengenai evaluasi oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 55 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa atasan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan.
- 11) Item Y11 mengenai hubungan baik dengan rekan kerja menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden menjawab setuju dan 45 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja.

12) Item Y12 mengenai musuh dalam bekerja menunjukkan bahwa sebanyak 45 responden menjawab setuju dan 49 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa mereka tidak memiliki musuh dalam bekerja.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Organizational Citizenship Behavior

Table 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Organizational Citizenship Behavior
(Z1)

No.	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	0	0%	2	2%	7	7%	53	53%	38	38%	100	100%	4,27
2.	1	1%	0	0%	5	5%	50	50%	44	44%	100	100%	4,36
3.	0	0%	1	1%	5	5%	48	48%	46	46%	100	100%	4,39
4.	0	0%	4	4%	4	4%	56	56%	36	36%	100	100%	4,24
5.	1	1%	4	4%	11	11%	53	53%	31	31%	100	100%	4,09
6.	0	0%	3	3%	6	6%	54	54%	37	37%	100	100%	4,25
7.	0	0%	4	4%	5	5%	42	42%	49	49%	100	100%	4,36
8.	0	0%	5	5%	3	3%	50	50%	42	42%	100	100%	4,29
9.	0	0%	0	0%	7	7%	58	58%	35	35%	100	100%	4,28
10.	1	1%	0	0%	3	3%	49	49%	47	47%	100	100%	4,41

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023)

Data pada tabel 4.6 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Item Z1.1 mengenai karyawan membantu teman kerja menunjukkan bahwa sebanyak 53 responden menjawab setuju dan 38 responden

menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden membantu teman kerja ketika mengalami kesulitan.

- 2) Item Z1.2 mengenai karyawan membantu tanpa mengharap imbalan menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden menjawab setuju dan 44 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden membantu teman kerja tanpa mengharap imbalan.
- 3) Item Z1.3 mengenai kehadiran di kantor menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden menjawab setuju dan 46 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden hadir di kantor tepat waktu.
- 4) Item Z1.4 mengenai waktu dalam penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 56 responden menjawab setuju dan 36 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyelesaikan pekerjaan mereka lebih awal dari *deadline*.
- 5) Item Z1.5 mengenai penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 53 responden menjawab setuju dan 31 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa mengeluh berlebihan.
- 6) Item Z1.6 mengenai pikiran positif tentang perusahaan menunjukkan bahwa sebanyak 54 responden menjawab setuju dan 37 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pikiran yang positif terhadap perusahaan.
- 7) Item Z1.7 mengenai sikap baik kepada rekan kerja menunjukkan bahwa sebanyak 42 responden menjawab setuju dan 49 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden bersikap baik kepada rekan kerja.
- 8) Item Z1.8 mengenai sikap terhadap rekan kerja menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden menjawab setuju dan 42 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak mencari kesalahan rekan kerja.
- 9) Item Z1.9 mengenai partisipasi dalam kegiatan perusahaan menunjukkan bahwa sebanyak 58 responden menjawab setuju dan 35

responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan.

10) Item Z1.10 mengenai partisipasi dalam mendukung kemajuan perusahaan menunjukkan bahwa sebanyak 49 responden menjawab setuju dan 47 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berpartisipasi dalam mendukung kemajuan perusahaan.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Table 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

No.	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	1	1%	3	3%	8	8%	49	49%	39	39%	100	100%	4,22
2.	0	0%	1	1%	5	5%	50	50%	44	44%	100	100%	4,37
3.	2	2%	2	2%	5	5%	62	62%	29	29%	100	100%	4,14
4.	1	1%	1	1%	4	4%	48	48%	46	46%	100	100%	4,37
5.	1	1%	1	1%	11	11%	47	47%	40	40%	100	100%	4,24
6.	1	1%	1	1%	11	11%	51	51%	36	36%	100	100%	4,20
7.	0	0%	2	2%	7	7%	52	52%	39	39%	100	100%	4,28
8.	0	0%	3	3%	3	3%	47	47%	47	47%	100	100%	4,38
9.	1	1%	6	6%	5	5%	44	44%	44	44%	100	100%	4,24
10.	2	2%	1	1%	4	4%	44	44%	49	49%	100	100%	4,37

Sumber: Data primer yang diolah peneliti (2023)

Data pada tabel 4.7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item Z2.1 mengenai kepuasan terhadap pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 49 responden menjawab setuju dan 39 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas dengan pekerjaannya saat ini.
- 2) Item Z2.2 mengenai kepuasan terhadap hasil kerja menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden menjawab setuju dan 44 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas dengan hasil kerjanya.
- 3) Item Z2.3 mengenai kepuasan terhadap gaji menunjukkan bahwa sebanyak 62 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas dengan gaji yang mereka terima.
- 4) Item Z2.4 mengenai kepuasan terhadap kompensasi menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden menjawab setuju dan 46 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas dengan kompensasi yang mereka terima.
- 5) Item Z2.5 mengenai sistem promosi menunjukkan bahwa sebanyak 47 responden menjawab setuju dan 40 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden senang dengan sistem promosi perusahaan.
- 6) Item Z2.6 mengenai kesesuaian jenjang karir menunjukkan bahwa sebanyak 51 responden menjawab setuju dan 36 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa sesuai dengan jenjang karir mereka.
- 7) Item Z2.7 mengenai pengawasan oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 52 responden menjawab setuju dan 39 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa atasan mereka selalu memastikan hasil kinerja karyawan.
- 8) Item Z2.8 mengenai penilaian oleh atasan menunjukkan bahwa sebanyak 47 responden menjawab setuju dan 47 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden puas ketika hasil kerjanya dinilai atasan.

- 9) Item Z2.9 mengenai dukungan rekan rekan kerja menunjukkan bahwa sebanyak 44 responden menjawab setuju dan 47 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa senang atau puas dengan dukungan dari rekan kerja.
- 10) Item Z2.10 mengenai lingkungan kerja menunjukkan bahwa sebanyak 44 responden menjawab setuju dan 49 responden menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa senang atau puas dengan lingkungannya.

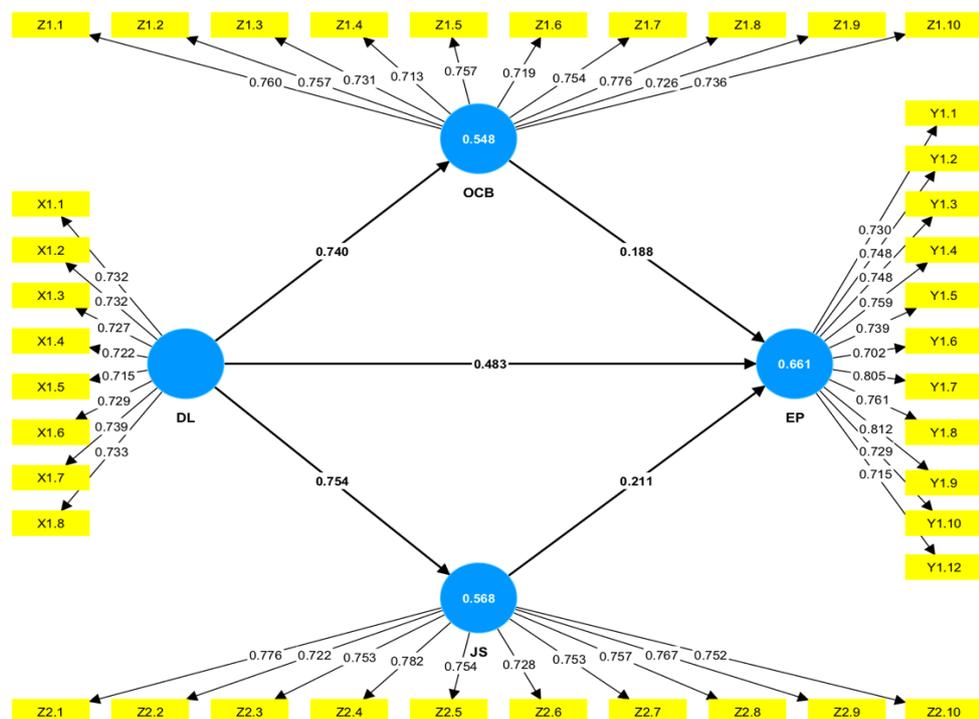
4.2 Analisis Data

4.2.1 Model *Partial Least Square (PLS)*

Di bawah ini merupakan model *Partial Least Square (PLS)* yang diperoleh peneliti dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).

Gambar 4.1

Graphical Output



Sumber: *Output SmartPLS*, diolah peneliti (2023)

Model final dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis (X) dicerminkan oleh 4 indikator, variabel kinerja karyawan (Y) dicerminkan oleh 6 indikator, variabel OCB (Z1) dicerminkan oleh 5 indikator, dan variabel kepuasan kerja (Z2) dicerminkan oleh 5 indikator.

4.2.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Uji *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai atau skor *outer loading* dari setiap item pernyataan. Suatu item pernyataan dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai atau skor *outer loading* > 0,7. Berikut nilai atau skor *outer loading* dari masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini:

Tabel 4.8
Outer Loading

Item	Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Karyawan	OCB	Kepuasan Kerja
X1	0.732			
X2	0.732			
X3	0.727			
X4	0.722			
X5	0.715			
X6	0.729			
X7	0.739			
X8	0.733			
Y1		0.730		
Y2		0.748		
Y3		0.748		
Y4		0.759		
Y5		0.739		
Y6		0.702		

Item	Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Karyawan	OCB	Kepuasan Kerja
Y7		0.805		
Y8		0.761		
Y9		0.812		
Y10		0.729		
Y12		0.715		
Z1.1			0.760	
Z1.2			0.757	
Z1.3			0.731	
Z1.4			0.713	
Z1.5			0.757	
Z1.6			0.719	
Z1.7			0.754	
Z1.8			0.776	
Z1.9			0.726	
Z1.10			0.736	
Z2.1				0.776
Z2.2				0.722
Z2.3				0.753
Z2.4				0.782
Z2.5				0.754
Z2.6				0.728
Z2.7				0.753
Z2.8				0.757
Z2.9				0.767
Z2.10				0.752

Sumber: *Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan tabel 4.8, dapat dilihat bahwa nilai atau skor *outer loading* dari setiap item pernyataan yang mewakili indikator menunjukkan angka di atas 0.7, dengan demikian item-item di atas dapat dikatakan valid.

2) Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *cross loading* dari setiap variabel. Suatu variabel dapat dikatakan valid jika nilai *cross loading* dari masing-masing indikator yang mewakilinya lebih tinggi dari variabel lainnya dengan nilai > 0.5 . Berikut nilai *cross loading* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.9
Cross Loading

Item	Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Karyawan	OCB	Kepuasan Kerja
X1	0.732	0.547	0.560	0.558
X2	0.732	0.533	0.549	0.500
X3	0.727	0.678	0.554	0.621
X4	0.722	0.540	0.458	0.582
X5	0.715	0.475	0.560	0.552
X6	0.729	0.582	0.573	0.547
X7	0.739	0.536	0.591	0.563
X8	0.733	0.652	0.462	0.458
Y1	0.548	0.730	0.514	0.524
Y2	0.615	0.748	0.511	0.592
Y3	0.636	0.748	0.570	0.516
Y4	0.625	0.759	0.547	0.548
Y5	0.530	0.739	0.582	0.459
Y6	0.563	0.702	0.495	0.473
Y7	0.606	0.805	0.473	0.509
Y8	0.496	0.761	0.425	0.455

Item	Kepemimpinan Demokratis	Kinerja Karyawan	OCB	Kepuasan Kerja
Y9	0.629	0.812	0.538	0.620
Y10	0.541	0.729	0.539	0.574
Y12	0.629	0.715	0.570	0.587
Z1.1	0.590	0.564	0.760	0.569
Z1.2	0.551	0.570	0.757	0.571
Z1.3	0.483	0.437	0.731	0.537
Z1.4	0.475	0.459	0.713	0.517
Z1.5	0.573	0.545	0.757	0.510
Z1.6	0.457	0.412	0.719	0.488
Z1.7	0.585	0.588	0.754	0.567
Z1.8	0.622	0.558	0.776	0.614
Z1.9	0.501	0.441	0.726	0.482
Z1.10	0.613	0.577	0.736	0.582
Z2.1	0.471	0.425	0.546	0.776
Z2.2	0.554	0.599	0.602	0.722
Z2.3	0.626	0.567	0.564	0.753
Z2.4	0.559	0.519	0.526	0.782
Z2.5	0.533	0.479	0.553	0.754
Z2.6	0.455	0.435	0.567	0.728
Z2.7	0.632	0.567	0.600	0.753
Z2.8	0.614	0.660	0.574	0.757
Z2.9	0.489	0.468	0.486	0.767
Z2.10	0.666	0.577	0.512	0.752

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat bahwa nilai cross loading dari setiap indikator suatu variabel lebih tinggi daripada nilai indikator variabel lain. Dengan demikian, indikator dari setiap variabel dapat dikatakan valid.

3) Uji *Composite Reliability*

Uji reliabilitas komposit dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai reliabilitas komposit dari masing-masing indikator yang mengukur nilai variabel. Suatu variabel dikatakan baik apabila nilai reliabilitas kompositnya $> 0,7$. Berikut nilai reliabilitas komposit masing-masing variabel:

Tabel 4.10
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis (X)	0.875	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0.923	Reliabel
OCB (Z1)	0.919	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z2)	0.913	Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.10, dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas komposit dari setiap variabel di atas 0.7, maka seluruh variabel dapat dikatakan reliabel.

4.2.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji pada model pengukuran atau *outer model*, maka selanjutnya perlu dilakukan pengujian terhadap model struktural atau *inner model* yang bertujuan untuk mengetahui korelasi antara konstruk, nilai signifikan, dan *R-square*. Uji kelayakan model dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-square* dari variabel laten bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.11
R-square

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.661
OCB (Z1)	0.568
Kepuasan Kerja (Z2)	0.548

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

Setelah nilai *R-square* diketahui maka tahap selanjutnya yaitu menghitung *Q-square*. Menurut Supriyanto & Maharani (2013), jika nilai *Q-square* (Q^2) > 0 maka hal tersebut mengindikasikan bahwa model mempunyai relevansi prediktif.

Berikut rumus hitung *Q-square* (Q^2):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.661^2) (1 - 0.568^2) (1 - 0.548^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.436) (1 - 0.322) (1 - 0.300)$$

$$Q^2 = 1 - (0.564) (0.678) (0.7)$$

$$Q^2 = 1 - 0.267$$

$$Q^2 = 0.733$$

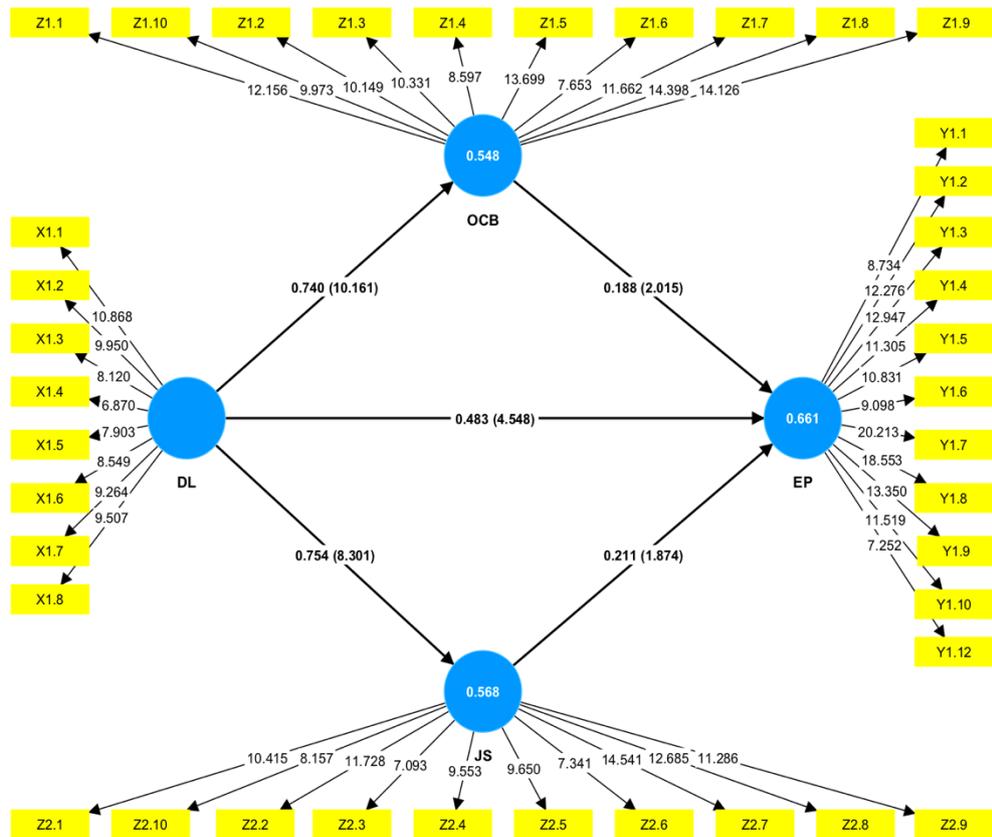
$$Q^2 = 73.3\%$$

Dari hasil perhitungan *Q-square* di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian ini mempunyai nilai relevansi prediktif 73.3%, artinya model penelitian ini memiliki kontribusi data sebesar 73.3% sedangkan sisanya yaitu 26.7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

4.2.4 Uji Hipotesis

Uji model struktural dalam suatu penelitian berfungsi untuk menguji dan mengetahui korelasi antar variabel pada suatu penelitian. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji dengan melihat besaran nilai atau skor *t*-statistik dan *p-value*. Apabila besaran nilai *p-value* yang dihasilkan menunjukkan nilai $\leq 0,05$, maka hipotesis diterima. Sebaliknya, apabila nilai *p-value* $> 0,05$, maka hipotesis ditolak. Hal tersebut didasarkan pada output grafik atau besaran nilai yang terdapat di *path coefficients* dan *indirect effect*.

Gambar 4.2
Uji Hipotesis



Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan simulasi menggunakan metode *bootstrapping*. Berikut hasil *bootstrapping* yang telah dilakukan:

Tabel 4.12
Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Demokratis (X) > Kinerja Karyawan (Y)	0.483	0.481	0.106	4.548	0.000
Kepemimpinan Demokratis	0.740	0.739	0.073	10.161	0.000

(X) > OCB (Z1)					
Kepemimpinan Demokratis (X) > Kepuasan Kerja (Z2)	0.754	0.741	0.091	8.301	0.000
OCB (Z1) > Kinerja Karyawan (Y)	0.188	0.184	0.093	2.015	0.044
Kepuasan Kerja (Z2) > Kinerja Karyawan (Y)	0.211	0.206	0.113	1.874	0.061

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficients* 0.483 berarah positif dan p-value $0.000 < 0.5$. Variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh secara langsung terhadap OCB dengan nilai *path coefficients* 0.740 berarah positif dan p-value $0.000 < 0.5$. Variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficients* 0.754 berarah positif dan p-value $0.000 < 0.5$. Variabel OCB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficients* 0.188 berarah positif dan p-value $0.044 < 0.5$. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficients* 0.211 berarah positif dan p-value $0.061 > 0.5$ yang artinya kepuasan kerja bukan menjadi faktor penentu kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan Demokratis (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *path coefficients* 0.483 berarah positif. Nilai t-statistik $4.548 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.5$.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian **H1 diterima**.

H2: Kepemimpinan Demokratis (X) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z1)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan demokratis terhadap OCB diperoleh nilai *path coefficients* 0.740 berarah positif. Nilai t-statistik $10.161 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan demikian **H2 diterima**.

H3: Kepemimpinan Demokratis (X) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z2)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai *path coefficients* 0.754 berarah positif. Nilai t-statistik $8.301 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian **H3 diterima**.

H4: *Organizational Citizenship Behavior* (Z1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel OCB terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *path coefficients* 0.188 berarah positif. Nilai t-statistik $2.015 > 1.96$ dan p-value $0.044 < 0.5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian **H4 diterima**.

H5: Kepuasan Kerja (Z2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *path coefficients* 0.211 berarah positif. Nilai t-statistik $1.874 < 1.96$ dan p-value $0.061 > 0.5$. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian **H5 ditolak**.

Tabel 4.13

Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Demokratis (X) > OCB (Z1) > Kinerja Karyawan (Y)	0.139	0.136	0.070	1.985	0.047
Kepemimpinan Demokratis (X) > Kepuasan Kerja (Z2) > Kinerja Karyawan (Y)	0.159	0.154	0.089	1.792	0.073

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2023)

H6: *Organizational Citizenship Behavior (Z1)* mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Demokratis (X) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui OCB diperoleh nilai *path coefficients* 0.139. Nilai t-statistik 1.985 > 1.96 dan p-value 0.047 < 0.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, dengan demikian **H6 diterima**.

H7: Kepuasan Kerja (Z2) mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Demokratis (X) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh nilai *path coefficients* 0.159. Nilai t-statistik $1.792 < 1.96$ dan p-value $0.073 > 0.5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan, dengan demikian **H7 ditolak**.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan serangkaian pengujian yang telah dilakukan, maka pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan mengenai hubungan antar variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya.

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara variabel kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai *path coefficients* 0.483 berarah positif dan nilai t-statistik $4.548 > 1.96$. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.000 < 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, dalam hal ini yaitu kepemimpinan demokratis, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Variabel kepemimpinan demokratis (X) dalam penelitian ini memiliki 4 indikator, yaitu pendelegasian tanggung jawab, keaktifan pemimpin, pengambilan keputusan, dan empati pemimpin. Berdasarkan nilai *outer loading* yang dihasilkan, indikator empati pemimpin yang diwakili oleh item pernyataan X1.7 mendapatkan nilai tertinggi sebesar 0,739. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator empati pemimpin menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel kepemimpinan demokratis di dalam penelitian ini.

Sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) memiliki 6 indikator, yaitu kualitas, kuantitas, waktu, biaya, pengawasan, dan hubungan karyawan. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator pengawasan (*controlling*) yang diwakili oleh item pernyataan Y1.9 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,812. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pengawasan oleh atasan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini mendukung dan menguatkan hasil beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan Natalia & Lenny (2018), Sulastri *et al.* (2019), Utami *et al.* (2021), dan Elizabeth (2023) yang masing-masing menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Sela Ariska (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Dahl (1989) dan Fishkin & Laslett (1991) kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dengan berdasarkan prinsip demokrasi, misalnya musyawarah untuk mufakat, inklusif, dan kesetaraan. Pemimpin dalam kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik seperti pendengar yang baik, berpengaruh, membimbing, berpengetahuan, dan saling menghormati (Kuczmarski & Kuczmarski, 1995).

Dalam perspektif Islam, dasar-dasar prinsip dan karakteristik kepemimpinan demokratis telah dijelaskan dalam Al-Qur'an. Seperti halnya dikemukakan oleh Rivai *et al.* (2009), pemimpin harus memiliki beberapa sifat mulia seperti jujur, sabar, beradab, kompeten di bidangnya, dan peduli terhadap karyawan atau bawahan. Seorang pemimpin haruslah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam suatu bidang, hal tersebut dijelaskan di dalam Al-Qur'an Surah Yusuf ayat 55:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ

Artinya: “Berkata Yusuf: “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.” (QS. Yusuf: 55)

Pengetahuan dan kompetensi seorang pemimpin yang baik akan dapat memberikan dampak positif terhadap suatu organisasi atau perusahaan yang ia pimpin. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mempunyai kepedulian terhadap karyawan dan anggota keluarganya. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Surat At-Taubah ayat 128:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

Artinya: “Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin.” (QS. At-Taubah: 128)

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hubungan antara variabel kepemimpinan demokratis dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghasilkan nilai *path coefficients* 0.740 berarah positif dan nilai t-statistik $10.161 > 1.96$. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.000 < 0.5$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis yang diimplementasikan oleh atasan, maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan akan meningkat pula.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmed Zakaria *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Di lain sisi, hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Pahrul *et al.* (2021) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator *courtesy* yang diwakili oleh item pernyataan Z1.8 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *courtesy* menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini.

Menurut Robbins & Judge (2008), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diartikan sebagai suatu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan diluar *job descriptionnya*. Dalam perspektif Islam, OCB ini bisa disebut dengan perilaku ikhlas yang dilakukan oleh seseorang. Ikhlas adalah perilaku seseorang yang mengerjakan sesuatu tanpa mengharapkan adanya timbal balik kepada dirinya. Kaitannya perilaku OCB dengan Islam dijelaskan dalam Surat An-Nisa ayat 146:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: “Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.” (QS. An-Nisa: 146)

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara variabel kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai *path coefficients* 0.754 berarah positif dan nilai t-statistik 8.301 > 1.96. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah 0.000 < 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh

atasan, dalam hal ini yaitu kepemimpinan demokratis, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diwakili oleh 5 indikator, yaitu *work itself, pay, promotion, supervision*, dan *workers*. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator *pay* atau gaji yang diwakili oleh item pernyataan Z2.4 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,782. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *pay* atau gaji menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Norma (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian hasil penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Kade & I Putu (2021) dan Sri Yana (2021) yang masing-masing menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidak yang dialami oleh karyawan atas usaha yang telah dilakukan dan situasi di sekitar lingkungan kerjanya. Di dalam Islam, bekerja dipandang sebagai suatu ibadah. Tujuan seorang muslim bekerja bukan semata-mata mencari uang untuk membiayai kehidupan sehari-harinya, tetapi juga mencari karunia dan keridhaan Allah SWT.

Dalam perspektif Islam, seorang muslim yang bekerja semata-mata karena Allah SWT, maka mereka pun berharap imbalan yang akan diberi secara langsung oleh Allah SWT. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian ini, maka seorang karyawan tentunya ingin mendapatkan gaji atau upah yang sesuai dengan beban pekerjaan mereka. Semakin sesuai gaji atau yang diberikan dengan beban pekerjaan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga semakin tinggi. Allah SWT berfirman dalam Surah At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ
إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Artinya: "Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka)." (QS. At-Taubah: 59)

4.3.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai *path coefficients* 0.188 berarah positif dan nilai t-statistik $2.015 > 1.96$. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.044 < 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diterapkan oleh karyawan, maka semakin bagus atau tinggi kinerja karyawan.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini diwakili oleh 5 indikator, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator *courtesy* yang diwakili oleh item pernyataan Z1.8 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa indikator *courtesy* menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini.

Sedangkan variabel kinerja karyawan memiliki 6 indikator, yaitu kualitas, kuantitas, waktu, biaya, pengawasan, dan hubungan karyawan. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator pengawasan (*controlling*) yang diwakili oleh item pernyataan Y1.9 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,812. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pengawasan oleh atasan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endah & Nur (2018), Delima et al. (2020), dan Melvin & Devi (2023) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain sisi, hasil penelitian ini menolak hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ricky Lukito (2020) yang menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai *path coefficients* 0.211 berarah positif dan nilai t-statistik $1.874 < 1.96$. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.061 > 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja bukan menjadi faktor penentu terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zulkifli *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sekaligus menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2019), Natalia et al. (2021), dan Joather Alwali (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh nilai *path coefficients* 0.139. Nilai t-statistik $1.985 > 1.96$ dan p-value $0.047 < 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi faktor penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi cenderung lebih produktif. Hal itu disebabkan karena para karyawan secara sukarela mengerjakan tugas dan pekerjaan di luar kewajibannya. Produktivitas suatu organisasi berkaitan dengan produktivitas karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki karyawan, maka kinerja dan produktivitasnya juga akan semakin meningkat. Dan salah satu faktor penyebab tingginya tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Dalam perspektif Islam, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* biasa disebut dengan perilaku ikhlas. Seseorang yang melakukan pekerjaan diluar tugas dan tanggung jawabnya secara ikhlas, maka orang tersebut sejatinya telah memberikan banyak manfaat kepada orang lain. Rasulullah SAW bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: “Sebaik-baik manusia ialah yang bermanfaat bagi manusia” (HR. Ahmad)

4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, variabel kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh nilai *path coefficients* 0.159. Nilai t-statistik $1.792 > 1.96$ dan p-value $0.073 < 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan tidak perlu mendapatkan perhatian khusus, artinya variabel kepemimpinan demokratis akan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan tanpa melalui variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tomy & Hazmanan (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan menolak temuan penelitian yang dilakukan oleh Juwita & Siti (2021) dan Silahul & (2021) yang menyatakan variabel kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan demokratis yang diimplementasikan oleh atasan Bank Syariah Indonesia (BSI), maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).
2. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh atasan Bank Syariah Indonesia (BSI), maka akan meningkatkan perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) juga.
3. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis yang diimplementasikan oleh atasan Bank Syariah Indonesia (BSI), maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).
4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB yang diterapkan oleh karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerjanya dan semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI), maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) juga.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).

6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh atasan Bank Syariah Indonesia (BSI), maka akan meningkatkan tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI), sehingga dengan semakin meningkatnya perilaku OCB yang dimiliki karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) maka akan meningkatkan juga kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).
7. Kepuasan kerja tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai mediator tidak mampu meningkatkan pengaruh hubungan antara kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI).

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis menyampaikan beberapa saran, diantaranya:

1. Bagi PT Bank Syariah Indonesia Tbk, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian atau kajian ilmiah terkait pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk menambahkan variabel lain yaitu *work life balance* guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The Impact of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior: Does Leaders' Emotional Intelligence Play a Moderating Role? *Journal of Management Development*, 39(9), 963-987.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: a Test of The Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928-952.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariska, S. (2019). *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT. Telkom Indonesia Cabang Bandar Lampung* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. I. M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Berau. *In Forum Ekonomi*. 23(2), 187-193.
- Dahl, R. A. (1989). *Democracy and Its Critics*. New Haven. London: Yale University Press.
- Djunaedi, R. N., & Gunawan, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 3(3), 400-408.
- Fishkin, J., & P. Laslett. (2003). *Debating Deliberative Democracy*. Blackwell Publishing. Malden, MA.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Haji Masagung.
- Hariyanto, A. E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Tulungagung. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 243-250.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of The Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
- Hilton, S. K., Arkoful, H., & Martins, A. (2021). Democratic Leadership and Organizational Performance: The Moderating Effect of Contingent Reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058.
- Inkiriwang, M., & Devi, R. W. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan UD Sinar Abadi Melalui Kepuasan

Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 8(4).

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers
- Khan, R. B. F., & Yuniawan, A. (2019). *Pengaruh Transformational Leadership Dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Workplace Spirituality Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)* (Doctoral Dissertation, Fakultas Ekonomika & Bisnis).
- Kuczarski, S. S., & T. D. Kuczarski. (1995). *Values-Based Leadership*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Laliasa, G., Nur, M., & Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. *Sigma: Journal of Economic and Business*, 1(1), 42-52.
- Lestari, E. R., & Nur, K. F. (2018). The influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Lestari, U. P., & Putra, A. R. (2021). Pengamatan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 102-106.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2).
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. England: Pearson Education.
- Nawawi, H. (2001). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gaja Madah University Press.
- Pahrul, Buyung S., Endro S., Nursaban R., Salma S., Hartini, & Juharsah. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 5(1), 30-38
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26, 5.
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Putra, B. E., & Sry R. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(1).
- Reuben, M. B., & David A. Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(51), 1173-1182.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott Foresman and Company
- Rivai, H., Veithzal, Arivin, dan H. Arviyan. (2009). *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara. h. 248-263
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusmawati, N. K. D., & I Putu, P. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kumbasari-Badung. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(4), 1380-1387.
- Sahrudin, S. N. (2018). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sutan Raja Palu. *Katalogis*, 6(2).
- Sari, J., & Siti, R. F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JIMBis: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 1 (1), 39-59.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Revika Aditama
- Siagian, T. S. & Hazmanan, K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 1 (1), 59-70.
- Simanjuntak, D. A., Siregar, R. T., Sisca, S., & Chandra, E. (2020). Pengaruh OCB (Organizational Citizenship Behavior) Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(1), 72-86.
- Simarmata, E. A. M. B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Tekstil PT Duta Interlining Indonesia. *Global Journal of Economy, Business, Communication, and Information*, 1(1).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

- Sulastri, N., & Luturlean, B. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Soekarno Hatta Bandung. *eProceedings of Management*, 6(1).
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. UIN Maliki Press
- Yana, S., & Syamsuri, A. R. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Airindo Sentra Medika Cabang Medan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 67-78.
- Yuniartin, Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 5(3), 76-89.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Hasil Uji Validitas

Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 4: Nilai R-Square

Lampiran 5: Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Lampiran 6: Gambar Uji Hipotesis

Lampiran 7: Dokumentasi Penelitian

Lampiran 8: Surat Persetujuan Penelitian

Lampiran 9: Bukti Konsultasi

Lampiran 10: Hasil Cek Plagiarisme

Lampiran 11: Biodata Peneliti

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH *DEMOCRATIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)

Kepada:

Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Dalam rangka menyelesaikan penelitian tugas akhir (skripsi) Program Sarjana S1 di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dibutuhkan data dan informasi guna mendukung penelitian ini. Oleh sebab itu, saya Bagas Adi Firmansyah selaku mahasiswa Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang mengharapakan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Segala jenis informasi yang diberikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak akan disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi angket ini, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

A. Identitas

1. Nama/Inisial :
 2. Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan (coret salah satu)
 3. No. Telepon :
 4. Daerah BSI tempat bekerja :
- Ex: Malang, Pasuruan*

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan Anda isi pernyataan di bawah dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada kotak jawaban yang Anda pilih dan disesuaikan dengan pribadi masing-masing.

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

Kuesioner Kepemimpinan Demokratis

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya terlibat dalam pembagian tugas/pekerjaan					
2.	Saya selalu menyelesaikan tugas kantor					
3.	Atasan memberikan arahan kepada karyawan					
4.	Atasan memberikan dukungan kepada karyawan					
5.	Karyawan dapat menyampaikan saran/masukan kepada atasan					
6.	Atasan mengambil keputusan dengan tepat					
7.	Atasan peduli kepada para karyawan					
8.	Atasan menyampaikan rasa bela sungkawa jika ada keluarga karyawan yang meninggal					

Kuesioner Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai arahan dari atasan					
2.	Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan harapan atasan					
3.	Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target					
4.	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan melebihi target					
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6.	Saya merasa waktu yang diberikan telah cukup					
7.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan biaya yang ditetapkan perusahaan					
8.	Saya tidak pernah melebihi biaya yang telah ditetapkan dalam menyelesaikan pekerjaan					
9.	Atasan selalu mengawasi hasil kinerja karyawan					
10.	Atasan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan					
11.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan teman kerja					

12.	Saya tidak memiliki musuh dalam bekerja					
-----	---	--	--	--	--	--

Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya membantu teman kerja ketika kesulitan					
2.	Saya membantu teman tanpa mengharap imbalan					
3.	Saya hadir di kantor lebih awal					
4.	Saya menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari deadline					
5.	Saya melakukan pekerjaan tanpa mengeluh					
6.	Saya berpikir positif tentang perusahaan ini					
7.	Saya bersikap baik dengan teman kerja					
8.	Saya tidak mencari kesalahan teman kerja					
9.	Saya berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan					
10.	Saya berpartisipasi dalam mendukung kemajuan perusahaan					

Kuesioner Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Nilai				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya senang/puas dengan pekerjaan saya saat ini					
2.	Saya puas dengan hasil kerja saya					
3.	Saya puas dengan gaji yang saya terima					
4.	Saya puas dengan kompensasi yang diberikan ketika lembur					
5.	Saya senang/puas dengan sistem promosi di perusahaan ini					
6.	Saya merasa jenjang karir di perusahaan ini sudah sesuai					
7.	Atasan selalu memastikan hasil kinerja saya					
8.	Saya puas ketika hasil kerja saya dinilai atasan					
9.	Saya senang/puas dengan dukungan dari teman kerja					
10.	Saya senang/puas dengan lingkungan kerja saya					

Lampiran 2: Hasil Uji Validitas

Outer loadings - Matrix

	DL	EP	JS	OCB
X1.2	0.732			
X1.3	0.727			
X1.4	0.722			
X1.5	0.715			
X1.6	0.729			
X1.7	0.739			
X1.8	0.733			
Y1.1		0.730		
Y1.10		0.729		
Y1.12		0.715		
Y1.2		0.748		
Y1.3		0.748		
Y1.4		0.759		
Y1.5		0.739		
Y1.6		0.702		
Y1.7		0.805		
Y1.8		0.761		
Y1.9		0.812		

Z1.1				0.760
Z1.10				0.736
Z1.2				0.757
Z1.3				0.731
Z1.4				0.713
Z1.5				0.757
Z1.6				0.719
Z1.7				0.754
Z1.8				0.776
Z1.9				0.726
Z2.1			0.776	
Z2.10			0.752	
Z2.2			0.722	
Z2.3			0.753	
Z2.4			0.782	
Z2.5			0.754	
Z2.6			0.728	
Z2.7			0.753	
Z2.8			0.757	
Z2.9			0.767	
X1.1	0.732			

	DL	EP	JS	OCB
X1.2	0.732	0.533	0.500	0.549
X1.3	0.727	0.678	0.621	0.554
X1.4	0.722	0.540	0.582	0.458
X1.5	0.715	0.475	0.552	0.560
X1.6	0.729	0.582	0.547	0.573
X1.7	0.739	0.536	0.563	0.591
X1.8	0.733	0.652	0.458	0.462
Y1.1	0.548	0.730	0.524	0.514
Y1.10	0.541	0.729	0.574	0.539
Y1.12	0.629	0.715	0.587	0.570
Y1.2	0.615	0.748	0.592	0.511
Y1.3	0.636	0.748	0.516	0.570
Y1.4	0.625	0.759	0.548	0.547
Y1.5	0.530	0.739	0.459	0.582
Y1.6	0.563	0.702	0.473	0.495
Y1.7	0.606	0.805	0.509	0.473
Y1.8	0.496	0.761	0.455	0.425
Y1.9	0.629	0.812	0.620	0.538

Z1.1	0.590	0.564	0.569	0.760
Z1.10	0.613	0.577	0.582	0.736
Z1.2	0.551	0.570	0.571	0.757
Z1.3	0.483	0.437	0.537	0.731
Z1.4	0.475	0.459	0.517	0.713
Z1.5	0.573	0.545	0.510	0.757
Z1.6	0.457	0.412	0.488	0.719
Z1.7	0.585	0.588	0.567	0.754
Z1.8	0.622	0.558	0.614	0.776
Z1.9	0.501	0.441	0.482	0.726
Z2.1	0.471	0.425	0.776	0.546
Z2.10	0.666	0.577	0.752	0.512
Z2.2	0.554	0.599	0.722	0.602
Z2.3	0.626	0.567	0.753	0.564
Z2.4	0.559	0.519	0.782	0.526
Z2.5	0.533	0.479	0.754	0.553
Z2.6	0.455	0.435	0.728	0.567
Z2.7	0.632	0.567	0.753	0.600
Z2.8	0.614	0.660	0.757	0.574
Z2.9	0.489	0.468	0.767	0.486
X1.1	0.732	0.547	0.558	0.560

Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DL	0.874	0.875	0.901	0.531
EP	0.922	0.923	0.934	0.563
JS	0.916	0.919	0.930	0.569
OCB	0.910	0.913	0.925	0.552

Lampiran 4: Nilai R-Square

R-square - Overview

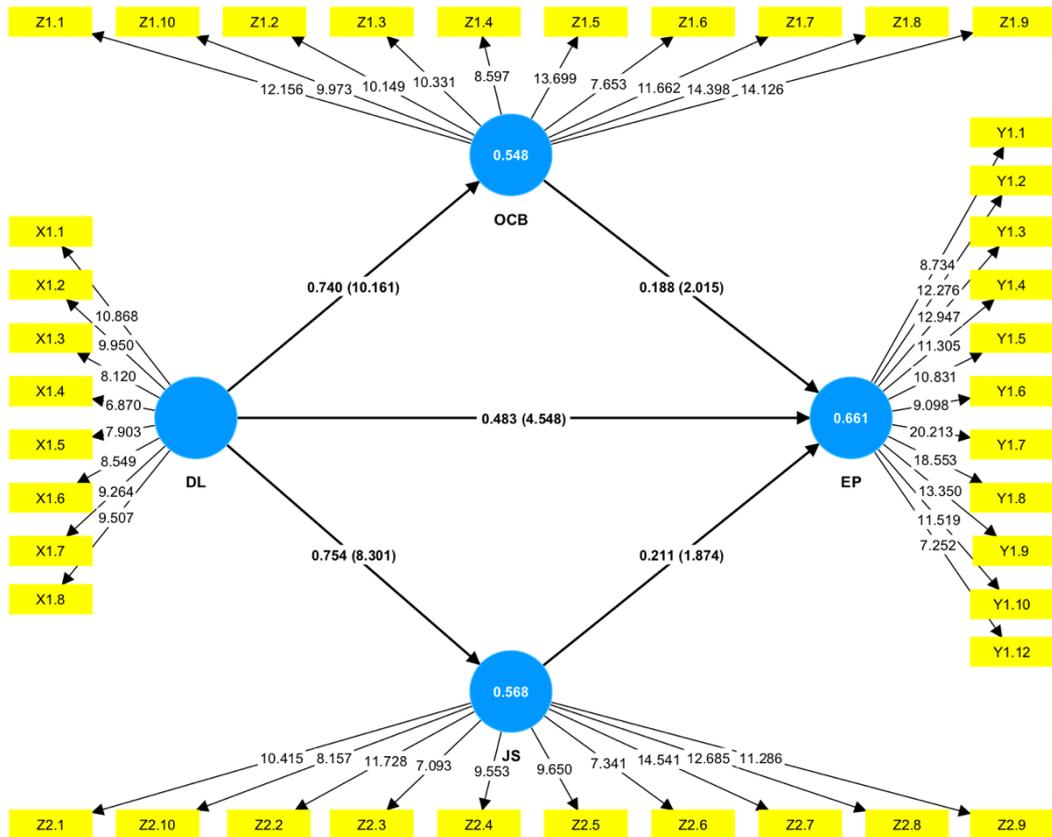
	R-square	R-square adjusted
EP	0.661	0.650
JS	0.568	0.564
OCB	0.548	0.544

Lampiran 5: Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DL → EP	0.483	0.481	0.106	4.548	0.000
DL → JS	0.754	0.741	0.091	8.301	0.000
DL → OCB	0.740	0.739	0.073	10.161	0.000
JS → EP	0.211	0.206	0.113	1.874	0.061
OCB → EP	0.188	0.184	0.093	2.015	0.044

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DL → JS → EP	0.159	0.154	0.089	1.792	0.073
DL → OCB → EP	0.139	0.136	0.070	1.985	0.047

Lampiran 6: Gambar Uji Hipotesis



Lampiran 7: Dokumentasi Penelitian



Lampiran 8: Surat Persetujuan Penelitian

BSI BANK SYARIAH
INDONESIA

02 Oktober 2023
No. 03/2638-3/ROVIII

PT. Bank Syariah Indonesia
Area Malang
Jl Letjen Sutoyo No 77B
Malang 65141

PT Bank Syariah Indonesia
Region VIII Surabaya
J. Basuki Rahmat No. 17 - 19 Lt. III
Surabaya 60271, Jawa Timur
Indonesia
T : +62 31 9924 9993 (Hunting)

U.p.: Yth. Sdr Anang Hery Anshory / Area Manager

Perihal: **PERSETUJUAN IJIN PENELITIAN MAHASISWA DI BSI AREA MALANG**
Reff : Surat Area Malang No 03/772-3/029A Tanggal 20 September 2023 Perihal Permohonan Persetujuan Ijin Penelitian di Area Malang
Surat Area Malang No 03/751-2/029A Tanggal 20 September 2023 Perihal Permohonan Persetujuan Ijin Penelitian di BSI Area Malang
Surat Area Malang No 03/732-3/029A Tanggal 12 September 2023 Perihal Persetujuan Ijin Penelitian Mahasiswa di BSI Area Malang
Surat Area Malang No 03/649-3/029A Tanggal 19 September 2023 Perihal Permohonan Persetujuan Ijin Penelitian di Area Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Semoga Saudara beserta seluruh jajaran staff senantiasa dalam keadaan sehat wal'afiat dan mendapat taufik serta hidayah dari Allah SWT.

Sehubungan dengan perihal diatas dengan ini kami sampaikan persetujuan ijin Magang dengan keterangan sebagai berikut:

No	Nama / NIM	Fakultas	Rencana Pelaksanaan	Keterangan
1	Bagas Adi Firmansyah / 200501110012	Fakultas Manajemen / UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Oktober 2023	Penelitian Skripsi
2	Puput Adelia Tavera / 200202110068	Fakultas Ekonomi Syariah / UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Oktober 2023	Penelitian Skripsi
3	Muhammad Rhensald Al Amin / 201910510311004	Fakultas Agama Islam / Univ Muhammadiyah Malang	Oktober 2023	Penelitian Skripsi
4	Elisa Erica Ainung Rosidah / 21901083005	Fakultas Perbankan Syariah / Universitas Islam Malang	Oktober 2023	Penelitian Skripsi

Selanjutnya kami informasikan agar selama proses penelitian tetap menjaga protokol Kesehatan dan menjalankan kegiatan sesuai dengan *timeline* yang ditentukan.

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan Kerjasama Saudara kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.
PT BANK SYARIAH INDONESIA
REGION OFFICE VIII SURABAYA

Firman Jatnika
Regional CEO

Lampiran 9: Bukti Konsultasi

09/12/23, 05.48

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110013
Nama : Bagas Adi Firmansyah
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	7 Agustus 2023	Konsultasi Bab I, II, dan III	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	10 Agustus 2023	Konsultasi Revisi Bab III	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	13 Agustus 2023	Konsultasi Kuesioner Penelitian dan Proposal Skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	4 September 2023	Konsultasi Proposal Skripsi Final	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	3 Oktober 2023	Konsultasi Bab IV	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	7 November 2023	Konsultasi Revisi Bab IV	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	17 November 2023	Konsultasi Revisi Bab IV	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	23 November 2023	Konsultasi Revisi Bab IV dan V	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	8 Desember 2023	Konsultasi Skripsi Final	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 8 Desember 2023
Dosen Pembimbing

Lampiran 10: Hasil Cek Plagiarisme

07/12/23, 10:45

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Bagas Adi Firmansyah
NIM : 200501110013
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh *Democratic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Dengan Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
11%	11%	6%	4%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 7 Desember 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 11: Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI



Nama Lengkap : Bagas Adi Firmansyah
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 27 Desember 2001
Alamat : Dusun Kecicang, Ngerong, Gempol, Kab. Pasuruan
No. Telepon : 085607606090
Email : bagas.adifirmansyah27@gmail.com

Pendidikan Formal

2017 – 2020 : SMA Negeri 1 Pandaan
2020 – 2024 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2021 – 2022 : Staff Public Relation Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen
2021 – 2022 : Biro Kaderisasi PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta”
2022 – 2023 : Direktur Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen
2022 – 2023 : Biro Intelektual PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta”
2023 – 2024 : Pengurus GenBI Komisariat UIN Malang
2023 – 2024 : Ketua Komisi C Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi

Keterampilan, Pencapaian, dan Pengalaman Lain

Soft Skills: Public speaking, leadership, problem solving, dan konseptor

Hard Skills: Microsoft Office, riset dan analisis data

Pencapaian:

- 2020: Top 10 *National Dentistry Intellectual Challenge* BEM FKG UNAIR
- 2022: Penerima Beasiswa DIPA jalur mahasiswa berprestasi tingkat organisasi
- 2023: Penerima Beasiswa Bank Indonesia

Pengalaman lain:

- 2019: Wakil Ketua *Community Service Project (CSP)* berbasis Pemberdayaan Masyarakat
- 2021: Ketua pelaksana Musyawarah Daerah HM3 (Himpunan Mahasiswa Manajemen Malang)
- 2023: Narasumber Webinar "*Building Resilient Youth Generation Through Organization*" oleh Milenial Campus Ambassador by KAMI Foundation